



**HATÁSOS ÜZLETÁGI STRATÉGIÁK
KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALATI FEJLŐDÉSI
SZAKASZOKBAN**

OTKA zárójelentés

Vezető kutató:

Prof. Dr. Dobák Miklós

Budapest,

2011.

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

H-1093 Budapest, Fővám tér 8.

© Dobák Miklós, Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland, 2011.

TARTALOMJEGYZÉK

<i>Tartalomjegyzék</i>	<i>1</i>
<i>Ábrajegyzék</i>	<i>3</i>
<i>Táblázatjegyzék</i>	<i>3</i>
1. Bevezetés a hatásos stratégiák és a vállalati fejlődés kutatásába	5
2. Növekedésméletek a stratégiai menedzsmentben és a vállalkozásban	7
2.1. A határtalan növekedés lehetősége	8
2.1.1. A növekedés paridigmája Penrose értelmezésében	8
2.1.2. Miért nem növekszik valamennyi vállalkozás?	10
2.1.3. A növekedés határainak későbbi meghatározásai	11
2.2. Növekedés szervezeti támogatása	14
2.2.1. Növekedés irányítása és szervezet	14
2.2.2. Szervezeti tagok motivációi és fókuszai a növekvő szervezettel kapcsolatban	16
2.3. Növekedés folyamata, növekedési szakaszok	18
2.3.1. A vállalati növekedés mérői	19
2.3.2. Korai növekedés	21
2.3.3. Érett korszak	26
3. A stratégiai, a vállalkozási és a növekedési elméletek együttes kezelése	31
3.1. Környezeti változások és bizonytalanság	31
3.1.1. Változó makro környezet és a bizonytalanság forrásai	31
3.1.2. Iparági és szervezeti növekedésből fakadó változások és bizonytalanság	34
3.2. Környezeti változások észlelése és befolyásolása	40
3.2.1. A környezeti alkalmazkodás egy dimenziós értelmezése	40
3.2.2. A proaktivitás, mint a vállalkozói magatartás egyik dimenziója	43
3.2.3. A környezeti alkalmazkodás több dimenziós megoldásai és konfigurációi	45
3.2.4. A környezeti alkalmazkodás különböző stratégiáinak összevetése	49
3.3. Követett stratégiák és a kettős képesség kialakulása	50
3.3.1. Vállalatok által követett stratégiák	50
3.3.2. Adaptációs paradoxon a követett stratégiák kapcsán	51
3.3.3. Megújulás és a növekedés fenntartása	54
3.3.4. Változások vezetése	58
3.3.5. Kettős képességű szervezetek	64

4.	<i>Kutatási Módszertan</i>	67
5.	<i>Eredmények</i>	69
5.1.	Teljesítményértékelés dimenziói és hatásos stratégiák 1992 és 2010 között	69
5.2.	Tudásstratégiák a növekedési gátak leküzdésére	77
5.3.	A növekedési dilemma feloldása: Túl a szervezet érettségén - Eredményesség és hatékonyság egyszerre	79
	<i>Hivatkozásjegyzék</i>	86

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA:	<i>Marris növekedési modellje</i>	16
2. ÁBRA:	<i>A kapcsolati tőke és a vállalkozás együttes növekedése</i>	25
3. ÁBRA:	<i>Ansoff növekedési stratégiájának kiterjesztése</i>	28
4. ÁBRA:	<i>A külső környezet szintjei és elemzési modelljei</i>	31
5. ÁBRA:	<i>A hazai GDP alakulása 1987-2009</i>	32
6. ÁBRA:	<i>A makro környezet elemzés – PESTEL – dimenziói</i>	33
7. ÁBRA:	<i>Iparági életciklus-modell</i>	34
8. ÁBRA:	<i>Vállalati növekedési szakaszok</i>	35
9. ÁBRA:	<i>Adaptációs stratégiák összevetése</i>	49
10. ÁBRA:	<i>Fenntartható vállalati növekedés</i>	56
11. ÁBRA:	<i>Vállalkozói kompetenciák (saját szerkesztés)</i>	77
12. ÁBRA:	<i>A hatékonyság és eredményesség különböző szintjeinek hatása a növekedésre</i>	81
13. ÁBRA:	<i>Növekedési stratégiák</i>	83

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT:	<i>Ansoff növekedési stratégiái</i>	11
2. TÁBLÁZAT:	<i>Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai</i>	42
3. TÁBLÁZAT:	<i>Evolúciós elméletek</i>	46
4. TÁBLÁZAT:	<i>Vállalati stratégiák az innovációs és vállalkozási hajlandóság alapján</i>	48
5. TÁBLÁZAT:	<i>Vállalati életciklusok és innovációs stratégiák kapcsolata</i>	55
6. TÁBLÁZAT:	<i>A változtatás jellege</i>	60
7. TÁBLÁZAT:	<i>Minta iparág szerinti megoszlása</i>	68
8. TÁBLÁZAT:	<i>Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a 1992 és 2009 közötti felmérések alapján</i>	71
9. TÁBLÁZAT:	<i>Stratégiai választások a tudásdimenziók függvényében</i>	79

1. BEVEZETÉS A HATÁSOS STRATÉGIÁK ÉS A VÁLLALATI FEJLŐDÉS KUTATÁSÁBA

A (r)evolúció során nem a legerősebbek, hanem a legjobban alkalmazkodók maradnak talpon

Nem is választhattunk volna rosszabb időzítést a vállalati növekedést, fejlődést középpontba állító kutatáshoz, hiszen globális pénzügyi és piaci válság van, melyek Magyarországon különösen éreztetik hatásaikat. Felesleges a növekedés kutatása, hiszen recesszió van, és a vállalatoknak a túlélésre kell fókuszálni.

Nem is választhattunk volna jobb időzítést ennek a kutatásnak a lefolytatására, hiszen válság van, és mindenki a kiutat keresi. Elengedhetetlen a növekedés kutatása, hiszen recesszió van, és a túlélésre kell fókuszálni. A költségcsökkentés önmagában nem mindenre megoldás, a hosszú távú növekedési lehetőségektől elvont befektetések a válságot követően sodorják a vállalatot csődbe.

Ez nem egy válságról szóló kutatás, csak kihasználjuk a ritka alkalmat, hogy a hagyományos menedzsment elméletek értelmezési tartományainak határát átlépjük. Pettigrew (1985, 1987) rámutatott, hogy a magas szintű stratégiai és szervezeti változások a gazdasági recessziókhoz kapcsolódnak.

Kutatásunk aktualitását a vállalatvezetőkre nehezedő növekedési nyomás adja. Ez a nyomás egyrészt a tulajdonosi elvárásokból fakad, másrészt poszt-indusztriális fogyasztói társadalom alapvető vonása (Kallinikos, 2001). S bár a növekedés adott ideig egyenletes ütemű lehet, azonban bizonyos kritikus tömeg elérésekor rendszerint működési zavarokat vált ki a szervezetben. A működési zavarok a szervezet további növekedést fokozatosan elfojtják, meggátolják. A vállalatok rendszerint a növekedési gátakat általában vagy késve ismerik fel, vagy félreértelmezik; így gyakran nem a megfelelő eszközökkel kezelik a felmerülő problémákat. Különösen fontos kihívás ezért a vállalati döntéshozók számára, hogy időben felismerjék a valós probléma jellegét és fontosságát.

A kutatás a növekedésről szól, a stratégiai menedzsment és a vállalkozástan alapjaira építve. Alapfeltevésünk, hogy a győztesek, illetve a túlélők írják a történelmet, és ezért azok a szervezetek, melyek nem növekednek, stagnálnak, csak a krízis előjeleit mutatják (Angyal, 2003).

A növekedés azért is fontos, mert kedvezőtlen környezeti fordulat esetén van hova visszavonulni, van miből átalakulni. A túlzott növekedésnek azonban ára van, az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, a piacok kizsákmányolása, a vállalat rugalmasságának, és ezáltal életképességének elvesztéséhez vezethet (Adizes, 1992).

Mégis miért nőnek egyes vállalatok? Miként lehet fenntartani a növekedést? Penrose (1959) nem egy olyan elmélet megalkotására törekedett, mely előre meghatározza, hogy egy vállalat képes lesz-e növekedni vagy sem. Nem azt vizsgálja, hogy egy adott vállalat képes-e növekedni, vagy sem, hanem azt feltételezve, hogy néhány vállalat képes növekedni, az a kutatási kérdése, hogy mi határozza meg a növekedésüket, milyen gyorsan és milyen mértékben lesznek képesek növekedni?

Fél évszázad távlatából még mindig megválaszolatlan a kérdés számos eleme, miért vannak olyan vállalatok, melyek a mások számára gátként jelentkező kedvezőtlen körülmények ellenére is növekedési lehetőségeket látnak a gazdaságban. Milyen típusú vállalatok képesek a növekedési lehetőségekből előnyt faragni? Vagyis hogyan lehet egyszerre vállalkozónak, lehetőség keresőnek és stratégiának, lehetőségkiaknázónak lenni? Hogyan lehet egyszerre eredményesnek, hatásosnak és hatékonnak lenni?

A klasszikus gazdálkodás és szervezéstudományok eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen és alacsony a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőségkeresésen, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvözésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Hitt et al., 2001, Schendel és Hitt, 2007).

A környezeti változások kihívására azok a vállalatok, amelyek képtelennek bizonyulnak szakítani korábbi gyakorlatukkal, rutinjaikkal, nagy valószínűséggel – mind teljesítményben, mind növekedésben – elmaradnak sikeresen változó versenytársaiktól, idővel, pedig lemorzsolódnak a versenyben. Ezért nem az a kérdés, hogy kell-e változni, alkalmazkodni, hanem sokkal inkább az, hogy hogyan lehet az adaptáció során még kedvezőbb pozícióba kerülni Mintzberg et al. (1998, 2005). Hogyan lehet megtartani mindent, ami jó a változás előtti konfigurációból, és megszerezni és kiaknázni mindazt, ami lehetőségként adódik az új konfigurációban, és magában az átalakulási folyamatban. Kutatásunk során új elem, hogy rámutattunk, hogy a külső és a belső környezet változásai egyaránt meghatározóak az adaptáció szempontjából.

2. NÖVEKEDÉSELMÉLETEK A STRATÉGIAI MENEDZSMENTBEN ÉS A VÁLLALKOZÁSTANBAN

A vállalati növekedés vizsgálata a stratégia- és vállalkozáskutatások egyik kiemelt területe. Gartner (1990) rámutatott arra, hogy a növekedés nyolc témából az egyik, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni. Davidson, Delmar és Wiklund (2002) szoros kapcsolatot találtak a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között. A közepes és a nagyvállalatok esetében ezzel szemben a növekedés mind a tulajdonosok, mind a munkavállalók felől jelentkező nyomás, illetve az üzleti sikeresség mércéje is egyben.

A stratégia és a növekedés kapcsolatának feltárására vonatkozó kutatások az 1960-as évekre vezethetők vissza. 1965-ben jelent meg Ansoff gyakran citált könyve a „Corporate Strategy”, mely többek között a növekedési stratégia megalkotását és a stratégiai tervezés alapjait is jelenti. Ansoffnak a tervezési iskola „megalkotása” mellett elvitathatatlanok az érdemei a stratégiai menedzsment alapjainak lefektetésében is.

A vállalati növekedés elméletének kidolgozása Penrose (1959) nevéhez fűződik, azonban modellje megelőzte korát és csak a külső környezet megváltozását követően került a kutatók figyelmébe. Penrose gondolatainak talán leghíresebb folytatója Larry Greiner, akinek 1972-ben megalkotott modellje az egyik legcitáltabb a maga területén, illetve az 1998-as újramegjelenés sem indokolt változtatásokat a modellben.

Kutatásaink során nem hagyhattuk figyelmen kívül a vállalkozástan szerepét sem, azonban fontos összekapcsolni a növekedés elméleteket a stratégiaalkotás folyamataival és a stratégiai választás elméletével. A stratégia kialakulásának folyamatát számos kutató vizsgálta, többek között Balaton (2005a és b), Chakravarthy és Doz (1992), illetve Mintzberg és Quinn (1991), Mészáros (1984), míg a stratégiai választás elmélete John Child 1972-es cikkére vezethető vissza. A stratégia kialakításának folyamata mellett a stratégia tartalmának megismerése a stratégiai menedzsment kutatások másik fő területe (Balaton 2005a és b). Rámutattak, hogy a legismertebb stratégiatípusok (lásd Porter (1993) fókuszáló, termékdifferenciáló és költségdiktáló versenysztratégia) közötti választást jelentős mértékben befolyásolják az iparági sajátosságok, mégis arról, hogy a vállalati stratégia milyen mértékben függ az iparág korától, érettségétől, hogy mennyiben befolyásolja az iparági életciklus, még nagyon keveset tudunk. Mindemellett, ez idáig csak kevés kutató vállalkozott a vállalat és az iparági életgörbe közös-evolúciójának szisztematikus tanulmányozására (McGahan et al., 2004), így az egyes szakaszok stratégiai kihívásairól szintén hiányosak az ismereteink.

A 2007-es eredeti célkitűzéseken túlmenően, a globális gazdasági világválság új lehetőségeket is teremtett kutatásunkhoz. Ezért kutatási célkitűzésink a korábbi tervezethez képest bővültek, miszerint a hatásos üzletági stratégiákat tágabb kontextusban, a korábbi kutatások és menedzsment vizsgálatok határait átlépve vizsgálhattuk.

A továbbiakban bemutatásra kerül Edith Tilton Penrose (1959) elméleti munkáját, mely fordulópontot jelentett a vállalatok növekedésének addigi vizsgálatában, megalapozva a jelenleg folyó tudományos kutatásokat. Penrose alapgondolatainak ismertetését követően górcső alá kerülnek a vállalatok növekedését vizsgáló modellek. Számos tudományterület vizsgálta a növekedés jelenségét, 100 feletti növekedési és életciklus modell született (Lumpkin, 2009). A modellek számos tényező fontosságát vizsgálták, azonban ez idáig kevés modell kezelte a kontextuális és a konfigurációs tényezőket integráltan, és ezért egymásnak részben ellentmondó megoldásokat adnak arra vonatkozóan, hogy miért is képesek egyes vállalatok tartósan növekedni.

2.1. A határtalan növekedés lehetősége

2.1.1. A növekedés paradigmája Penrose értelmezésében

Penrose (1959) rámutatott, hogy a növekedésről alkotott kép kapcsán a korábbi közgazdasági gyökerekből, vagy éppen a biológiából származó gondolkodás helytelen a menedzsmenttudományok területén. Nem ért egyet azzal a feltevessel, hogy a vállalatok vezetői csupán sodródhatnak a környezettel, és csupán az árat és a termelt mennyiséget igazíthatják hozzá a megváltozott piacszerkezethez, keresleti és kínálati tényezőkhöz. Számos biológiai hasonlaton alapuló növekedéselmélet van, azonban ezek mind hibásak, mivel azt feltételezik, hogy az emberi motivációnak és a tudatos emberi döntéseknek nincs hatásuk a növekedés folyamatára. Ez elegendő alap ezeknek az elméleteknek a visszautasítására (Penrose, 1959: 2).

A növekedés több értelemben használatos fogalom. Nem szűkíthető le csupán mennyiségi értelmezésre, miszerint egy vállalat árbevétele, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés lehet minőségi jelző is, amikor a mennyiségi növekedés hatására minőségi változás is bekövetkezik. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le (Penrose, 1959: 1).

Rámutatott, hogy a növekedésnek nincsenek határai, nincs optimális szervezeti méret. Ez nem azt jelenti, hogy statikus környezetet feltételezve ne lehetne meghatározni a profitmaximumhoz tartozó konfigurációt, hanem arra utal, hogy a vállalkozásokat nem egyetlen időpontban érdemes vizsgálni, hanem hosszabb időtávon keresztül, mely során különböző környezeti feltételek adódhatnak, és a vállalkozásoknak is lehetőségük van környezetük alakítására.

A közgazdászoknak fontos meghatározni, hogy milyen környezetben alkalmasak a megállapításaik. Penrose olyan ipari vállalatokat vizsgált, melyekben tulajdonosi és menedzsment struktúra potenciálisan szétvált, céljuk a magán profit, az állam nem szabályozza (erősen) tevékenységüket, és a vállalatok a domináns gazdasági szereplők (gyakorlatilag a 19. század végétől érvényes feltételek).

A részvénytársaságok létrehozásával elhárult a legfontosabb növekedési akadály (végső mérethatár is), mivel megszűnt a közvetlen kapcsolat a cég működése és a tulajdonosok közvetlen finanszírozási helyzete között. A modern vállalatok folyamatos növekedése megjelenik a tevékenységek (range és nature) folyamatos bővülésében, melyben a tulajdonos szerepe nem meghatározó, és a központi menedzsment (vagy vállalkozó) szerepe is csak egy mozaik a folyamatban (ha fontos is). (Penrose: 1959: 6)

Penrose elméletében a fő fókusz a cég belső erőforrásain van, ezen belül is a menedzsment képességeken. Amennyiben a menedzsment a meglévő erőforrásokat a lehető leghatékonyabban akarja felhasználni, tudatos lesz a növekedés, de egyben a növekedési lehetőségeket is bekorlátozza. A környezet (lehetőségek és veszélyek) és a versenypozíció a vezetők fejében élő kép, mely meghatározza elvárásaikat és viselkedésüket. A növekedés a következő folyamat során alakul ki:

1. a vállalkozás jellemzőinek, a feladatra és a viselkedésére ható tényezők feltárása,
2. a növekedés hajtóerőinek feltárása (elérhető, vagy meghatározott feladatok elvégzését követően elérhető tényezők),
3. a növekedés során újabb lehetőségek adódnak, így további növekedés lehetséges.

A vállalatok egyrészt adminisztratív szervezetek, melyekben fizikai és humán erőforrások gyűlnek össze, másrészt befektetési alapoknak is tekinthetők, melytől a tulajdonosok meghatározott jövedelmet várnak el. Ennek értelmében a vállalat motivációja a profit, de igazából a hosszú távú profit és a növekedés, mivel a részvényes potenciális jövedelme sem csupán az osztalékból, hanem az árfolyam emelkedéséből is származik.

Ebben a megközelítésben a vállalat növekedésének határát a produktív növekedési lehetőségek jelentik, melyet Marris (1964) matematikailag is levezetett.

A tulajdonosi rövidtávú jövedelem elvárásoknál fontosabb a vállalat vezetésének vállalkozó készsége (vízió, tőkeszerzés, ambíció, ítélőképesség). A menedzser készségek mellett alapvetően az elvárások határozzák meg a teljesítményt. A vállalatok növekedésével az adminisztratív feladatok megnövekednek, illetve a változó környezet hatására újabb menedzsment készségek bevonására van szükség. A növekedés folyamatának egyensúlyához heterogén erőforrások (menedzsmenttudás) szükségesek, melyek valamilyen áron beszerezhetők. A menedzsment szolgáltatások fejlődésével korlátlan növekedési lehetőségek érhetők el, azonban a befektetési lehetőségek csökkenése, valamint a túlzott kockázat és bizonytalanság észlelése csökkenti a növekedést.

A vállalat növekedésével változik a növekedési görbe is. A méretgazdaságosság és a diverzifikációból adódó előnyök (szinergiák) időben változhatnak, de alapvetően a nagyvállalatok előnyökkel indulnak. A növekedés nem csupán növekvő gazdaságokban lehetséges. Ha az organikus növekedésnek gátja van, akkor még mindig lehet összeolvadásokkal és felvásárlásokkal (M&A) növekedni. Továbbá túlbujánzott vállalkozás esetén egy-egy üzleti egység eladása (felszámolása) adhat újra növekedési fókuszot.

2.1.2. Miért nem növekszik valamennyi vállalkozás?

Penrose (1959) elméletét vizsgálva látszólagos tautológiai probléma, hogy az általa alkotott növekedési elmélet csak a sikeresen növekedni képes vállalatokkal foglalkozik.

Számos vállalat nem növekszik, melynek több oka is lehet, nevezetesen:

1. vállalkozói hajlandóság hiánya (unenterprising direction),
2. nem hatékony menedzsment,
3. nem megfelelő tőkevonzó/felhalmozó képesség,
4. nem megfelelő alkalmazkodás a változó körülményekhez,
5. gyenge ítélőképesség, mely gyakori és költséges tévedésekhez vezet,
6. a körülmények szerencsétlen alakulása (melyre nincs hatása a vállalatnak).

Penrose (1959) a nem növekvő vállalatokkal nem foglalkozik. A növekedés folyamatát és a növekedési ráta határait vizsgálja, ezért azokkal a vállalatokkal foglalkozik, melyek növekednek. Egy olyan elmélet megalkotására törekedett, mely előre meghatározza, hogy egy

vállalat képes lesz-e növekedni vagy sem. Nem azt vizsgálja, hogy egy adott vállalat képes-e növekedni, vagy sem, hanem azt feltételezve, hogy néhány vállalat képes növekedni, az a kutatási kérdése, hogy mi határozza meg a növekedésüket, milyen gyorsan és milyen mértékben lesznek képesek növekedni? Másként megfogalmazva: ha vannak növekedési lehetőségek a gazdaságban, akkor milyen típusú vállalatok képesek ebből előnyt faragni, és milyen mértékben, illetve milyen körülmények között?

Összegezve Penrose (1959) legfontosabb állításait kijelenthető, hogy nem igaz, hogy a méret növekedéssel csökken a gazdaságosság, sőt a nagyobb gazdaságosabb, a kiscégeknek a piaci lyukakban vannak lehetőségeik. Bármekkora a szervezet, mindig akad növekedési lehetőség. Mind a gazdaság, mind a vállalat számára jó a növekedés, és a diverzifikáció választ jelenthet a környezet bizonytalanságára. A szabad verseny innovációra ösztönöz, de az innovációt igazán korlátozott verseny esetén lehet kihasználni. A növekedés során újabb piaci lehetőségek keletkeznek, melyek biztosítják a további növekedést. A növekedésnek egyedül a menedzsment képessége szab határt.

2.1.3. A növekedés határainak későbbi meghatározásai

Marris (1964) érvelésében a piac szabja meg a növekedés határát, melyet Ansoff (1965) később pontosított, miszerint a meglévő piacok mérete és dinamikája a piackiáknázás határait szabja meg. Meglévő piacokon is lehetőség van termékfejlesztésre, mely új növekedési lehetőséget teremt a vállalat számára. A vállalatok számára továbbá nyitott az új piacokra való belépés lehetősége is. Ez történhet a meglévő termékekkel, vagyis piacfejlesztéssel, vagy új termékekkel, vagyis diverzifikációval (1. táblázat). (Ansoff, 1965) Ebben az értelemben a növekedést a piacok nem korlátozzák.

1. TÁBLÁZAT: Ansoff növekedési stratégiái

	Meglévő termék	Új termék
Meglévő piac	Piaci terjeszkedés Növekvő populáció Magasabb penetráció Növekvő részesedés	Termékfejlesztés Termékválaszték szélesség Termékválaszték mélység TV vertikális integráció
Új piac	Piacfejlesztés Új szegmens Újra szegmentálás Új használat Új földrajzi terület	Diverzifikáció Vertikális Horizontális Laterális

Forrás: Ansoff (1965: 109) alapján

Penrose (1959) megállapításai szerint egy vállalat nem növekedhet hatékonyan, ha gyorsabb a növekedés, mint a menedzsment „tudásának” növekedése. Az organikus növekedés mellett lehetőség van felvásárlásokra is (Penrose, 1959, Galbraith 1982). Utterback (1994) a technológiai ciklusok, a stratégia szövetségek és felvásárlások kapcsolatát vizsgálta. A stratégiai együttműködések életciklusát földrajzi térben is lehet vizsgálni a klaszterek életciklusán keresztül (Héjj et al. 2008, Hortoványi és Szabó, 2008b). Boari (2001) rámutatott, hogyan fejlődtek ki kisebb vállalatok klaszterei egy-egy vezető, fókusz vállalat körül. A nagyvállalatok technológiai- és menedzsmenttudással, valamint megrendelésekkel és időnként pénzügyi kapcsolatokkal is segítették a klaszter növekedését. A vállalati növekedés fokozható, illetve revitalizálható stratégiai szövetségekkel és felvásárlásokkal is (Utterback, 1994). Penrose értelmezésében ugyan lehet tudást külső piacról venni, de annak a cégen belül be kell érnie, és ily módon behatárolja a cég növekedési sebességét is.

Galbraith (1982) a vállalat életciklusa függvényében vizsgálta a növekedés határait. A korai szakaszok, vagyis a felzárkózás során az iparági átlagot meghaladó növekedés érhető el, míg a természetes növekedés szakaszában az iparági átlagnak megfelelő a növekedés. Ezt követően, amikor a formalizált rendszerek már kialakultak és biztonságosan működnek, akkor a vállalat elérkezik a stratégiai manőver időszakába. Ez a szakasz arról szól, hogy képes lesz-e hosszú távon életben maradni a vállalkozás. A szerző nem ad választ arra vonatkozóan, hogy a stratégiai manőverek időszakában vajon vannak-e a növekedésnek határai.

Lipitt és Schmitt (1967) szerint csak azok a szervezetek jutnak el a hanyatló szakaszba vagy szűnnek meg, amelyeknek menedzsmentje valamilyen hallatlanul nagy hibát követ el, vagy drasztikusan megváltozik a piacuk vagy a gazdasági környezetük. Adizes (1992) emberi életciklussal szemléltette a vállalatok életciklusát, ennek megfelelően törvényszerűek véli a növekedés határait, illetve a vállalatok halálát vetíti elő. A szervezetek halálát a rugalmasság elvesztése okozza. Vannak, akik mindig is kicsik maradnak, mivel például az alapítók céljai (megfelelő jövedelem) teljesülnek, illetve képtelen átadni az irányítást (Vecsenyi, 2003), ezek a vállalatok megrekednek a korai növekedési szakaszokban.

Harper (1995) az érett vállalati működés jellemzőjének tekinti, hogy a vállalat egy termékes vállalatból diverzifikált vállalattá nő, illetve nemzetközi piacokra lép. A vállalatok érett szakaszában számos termékvariáció jelenik meg, azonban ezek között több az azonosság, mint a különбözőség (Utterback, 1994). Ennek ellent mond Churchill (1997), szerinte éppen a kezdetekben jellemző, hogy a stratégia a jelenlegi status-quo fenntartására irányul, míg a vállalat érettségével folyamatosan a jövőbeli igények feltárása, új értéket közvetítő termékek

kidolgozása válik fontossá. Harper (1995) véleménye szerint a vállalat növekedésével a proaktív tervezést egyre inkább felváltja a reaktív, mely Adizes (1999) értelmezésében a rugalmasság elvesztésének egyik eleme, és ezen keresztül a szervezet halálának hírnöke.

Flamholtz és Randle (2000) szerint a vállalatok a korai növekedés stádiumokban elsősorban értékesítési fókusszal rendelkeznek, mely jelentős árbevétel és létszám emelkedéssel járhat együtt. A gyors növekedés erőforrás korlátokba ütközik, és túlságosan leterheli az operatív munkavégzést. Ezért a későbbiekben professzionális menedzsmenttel és formalizált eszközökkel szükséges a növekedést megtámogatni.

Az értékesítési fókusz nagyobb vállalatokra is jellemző, és fontos ennek megfelelő támogatása, mely végig kíséri az értékesítési ciklust az új lehetőségektől kezdve a lezárt üzletig, illetve az utógondozásig és az ismételt eladásig. (SBS, 2009)

A vállalat fejlődése mellett a piacfejlődés életciklusait és az innováció típusait is érdemes összekapcsolni, mint a növekedés határait meghatározó tényezőket (Hoffer és Iványi, 2008). A hype-görbe az új technológiák életciklusát szemlélteti (Duma és Erdős, 2008). A technológia indítását követően, a felfokozott várakozások hatására a technológia széles nyilvánosság számára ismert lesz. A gyakorlati alkalmazás során azonban számos probléma kerül elő, ezért a mindennapi felhasználás időben elhúzódik, ezért csökken a technológia iránti lelkesedés, és kikerül a széles nyilvánosság látószögéből. Amennyiben sikerül a gyakorlati felhasználásokat is megtalálni, és gazdaságossá tenni, a technológia fokozatosan beszivároghat a mindennapi használatba, és ezáltal kiaknázható a technológiában rejlő növekedési potenciál.

Összegezve a szakaszban leírtakat a növekedés határát elsősorban a menedzsment képességei, másrésztől motivációi határozzák meg, akik információfeldolgozási képességét jelentősen befolyásolhatja az őket támogató szervezet, mely egybevág Arrows (1974) 1972-ben Nobel díjjal is jutalmazott megállapításaival. A növekedést támogató szervezet jellemzőivel, és a szervezeti tagok motivációról, magatartásáról alkotott kép árnyalásával folytatjuk a továbbiakban.

2.2. Növekedés szervezeti támogatása

2.2.1. Növekedés irányítása és szervezet

(Galbraith, 1982) vizsgálatai alapján a növekedés kezdeti szakaszaiban kisszámú szakember, informális folyamatok keretében irányítja a vállalkozást. Ebben az időszakban a döntési folyamatok és a struktúra is informális, természetes és spontán módon épül fel, a koordinációra sincs még olyan nagy igény. Amikor ez a szükséglet felmerül, akkor kezdődik a következő periódus. Funkcionális munkamegosztás és szervezeti forma kialakulása 100 fő körül jellemző.

A tömegtermelés kialakulása idején, a tevékenységek formalizálódásával párhuzamosan, az új struktúrában problémás, hogy a funkcionális területekről előre lépő vezetők nem minden esetben készek a feladatra, ugyanakkor a kívülről érkező vezetőt sem mindig fogadják be a szervezetbe.

Greiner (1972) szerint a struktúra alakulása a következő lépcsőkben történik: (1) informális struktúra, (2) funkcionális, centralizált, hierarchikus szervezet, (3) decentralizált szervezet, (4) mátrix szervezet. Kontroll eszközök Greiner (1972) modelljében: (1) piaci eszközök: közvetlen fogyasztói visszajelzések, piaci eredmények, (2) bürokratikus eszközök: szabályozók, költségközpontok, költségvetések és ezek ellenőrzése, profitközpontok, beszámolók, tervezési eljárások, befektetési központok, egyszerűsített és integrált információs rendszerek (3) klán kontroll eszközök: normák, kivételeken alapuló vezetés, közös célkijelölés.

Quinn és Rohrbaugh (1983) továbblépett a szervezet befelé történő fókuszán, és kitekintő fókusszal is gazdagították a szervezeti hatékonyság vizsgálatát:

- külső vagy belső fókusz,
- rugalmasság vagy kontroll,
- cél- vagy eszközorientált-e a cég.

Értelmezésemben a külső-belső fókusz arra vonatkozik, hogy a cég vezetése a piacokkal, avagy a szervezettel van-e jobban elfoglalva. A rugalmasság a decentralizációra, míg a kontroll a centralizációs folyamatokra utal. A célorientáltság a lehetőségkereső, vállalkozó magatartásra, míg az eszközorientáltság a meglévő lehetőségek kiaknázására, stratégiai magatartásra utal.

Quinn és Rohrbaugh (1983) az azonosított három dimenzió mentén négy modellt dolgoztak ki a hatékonyságra fókuszálva: az. „Emberi kapcsolatok modelljét”, a „Nyílt rendszermodellt”, a „Racionális célkitűzés modelljét” és a „Belső folyamat modellt”.

Quinn és Cameron (1983) az alapján szakaszolták a vállalati életpályát, hogy a négy hatékonysági modell közül melyik dominál a vállalat életében. Fontos megjegyezni, hogy álláspontjuk szerint a szervezetek életében mindenkor jelen van mind a négy hatékonysági modell, az életciklus egyes szakaszaiban azonban más-más modell lesz az uralkodó, és éppen ez fogja meghatározni, hogy a Quinn és Cameron által kidolgozott életpálya modell mely szakaszában tartózkodik jelenleg a vállalat.

Az irányítási szervezetre vonatkozó későbbi kutatások eredményei vizsgálva érdemes kitérni Adizes (1992) megállapításaira. Adizes a vállalat korai szakaszaira magas rugalmasságot és alacsony irányíthatóságot állapít meg. A rugalmasság fokozatosan csökken, az irányíthatóság azonban növekszik. A felnőttkor ideál tipikus állapotát követően, mikor relatív magas rugalmasságról és irányíthatóságról beszélhetünk, a rugalmasság rohamosan kezd csökkenni, illetve nem sokkal később az irányíthatóság is hanyatlásba kezd, a bürokrácia díszfunkcióinak elburjánzása miatt.

Mintzberg (1989) a hatalom nézőpontjából vizsgálja a szervezetek életpályáját, illetve a növekedés irányítását. Interdiszciplináris kutatásában azt vizsgálja, hogy az életciklus egyes fázisaiban milyen a hatalom jellege és megoszlása a szervezeten kívülről és belülről egyaránt. Felhívja figyelmünket arra, hogy a vállalat irányításában rendkívül fontos a hatalom szerepe. A hatalom forrásai lehetnek személyhez, struktúrához, vagy külső erőforráshoz való hozzáférésekből eredőek (Bakacsi, 1996).

Harper (1995) a vállalkozások korai szakaszaiban már megjelenő delegációt azonosít, azonban a jellemzően belülről kinevezett vezetők hiányában vannak a szükséges vezetői képességeknek. Kevés figyelem jut a hatékonyságnak és a kontrollnak. Az osztályok és a részlegek közötti kommunikáció akadályokba ütközik, ezért gyakoriak a konfliktusok. A vállalat növekedése egyre komplexebb és kifinomultabb irányítási rendszert követel meg.

Újabb kutatások eredményeit, és a menedzsment gyakorlatot vizsgálva, az informatikai rendszerekbe való beruházás is lehet a növekedés megalapozója. A kezdeti beruházások (informatikai/információs rendszer kiépítése) után egy ígéretes növekedési fázisba léphet át a vállalat. Azonban idővel kinövi ezen információs rendszert, és az eddigi előny hátránnyá változik. Ha nem lépnek ilyenkor, az adott rendszer a cég bukását is okozhatja. Ilyenkor újabb

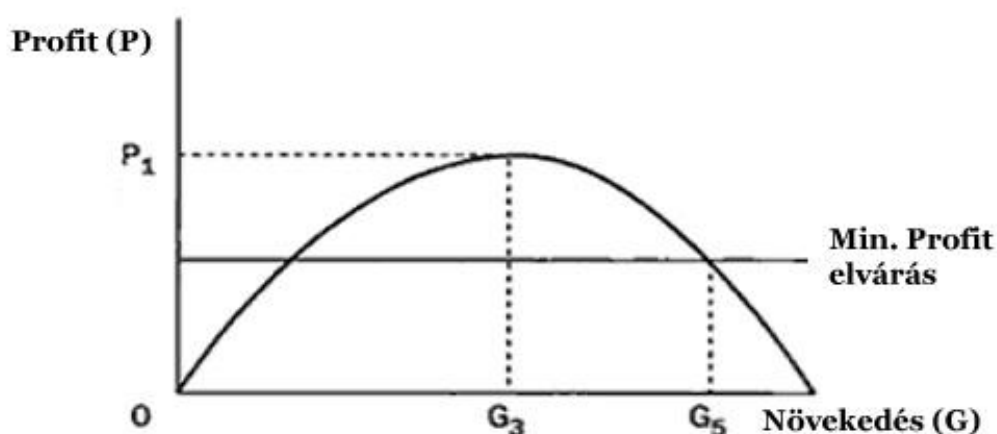
beruházás szükséges, és a rendszer felfrissítése. Innentől a folyamat gyakorlatilag kezdődik előről (ISS, 2009).

2.2.2. Szervezeti tagok motivációi és fókuszai a növekvő szervezettel kapcsolatban

Gyorsan fejlődő iparágakban az erős jövőképpel rendelkező, vállalkozó szellemű menedzserek és kialakulatlan szervezeti struktúrák dominálnak, addig érett iparágban fokozatosan átveszik helyüket a formalizáltabb folyamatokra támaszkodó professzionális menedzsment (Mintzberg et al., 2005). Hortoványi et al. (2009) megállapítása szerint a vállalkozási hajlandóság azonban nem méret és iparág függvénye, hanem magatartási jelenség.

Korábbi kutatások megállapításait vizsgálva felfedezhető, hogy az ösztönzési rendszerek hatására a menedzserek és a cégtulajdonosok által vezetett vállalatok más-más eredményeket hozhatnak. Nem jobbat és nem rosszabbat, csak mást. A cég maximális méretét valahol a G_3 és G_5 pontok között fogja elérni (3. ábra), valahol azon a szakaszon fognak a tulajdonosok és a menedzserek megállapodni. A felvetés szerint a menedzserek túlzottan erőltetik a növekedést a profit kárára is, míg a cégtulajdonosok igyekeznek visszafogni ezt a folyamatot. (Marris, 1964)

1. ÁBRA: Marris növekedési modellje



Forrás: Marris, 1964

Három évtizeddel később Harper (1995) is alátámasztotta azt a korábbi felfedezést, hogy a vállalati növekedés feszültséget szül a tulajdonosok és az alkalmazott vezetők között. Arra is rámutatott, hogy a feszültség forrása nem csupán a jövedelem, hanem a szakmai képességekben meglévő különbségek a tulajdonos és az alkalmazott menedzserek között.

A menedzsment fókusz és stílus kapcsolódása Greiner (1972) modelljében a következőképpen alakul a vállalati fejlődés során, melyek a szervezet hajtóerőiként is értelmezhetők: (1) megcsinálni, eladni fókusz – individuális kreatív stílus, (2) működés hatékonysága – irányítás, utasítás, (3) piaci növekedés – delegálás, (4) a szervezet konszolidálása - ellenőrzés, (5) problémamegoldás, innováció – csoportorientált, résztvevő.

Greiner modelljét vizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy a fókusz és a stílus kettősségében megfigyelhető a „húzd meg – ereszd meg” elv. Amikor a piacra fókuszál a vezető, akkor önkéntelenül magára marad a szervezet, mely azonban jelentős akadályként jelentkezik a vállalati növekedés során, ezért a menedzsment figyelmét időnként a belső folyamatok racionalizálására kell, hogy szentelje.

A vállalkozás kezdeti szakaszában az alapítók, illetve a befektetők számos ok miatt csatlakozhatnak a szervezethez, például önmagában nyereségszerzés vagy karrierjük megalapozása céljából, mint egyéni vállalkozók, vagy akár amiatt is, hogy kiléptek egy nagy bürokratikus szervezetből, s más munkahelyi légkört keresnek. (Galbraith, 1982). A tömegtermelés kialakulásának idején újabb szakemberek jönnek a céghez, ők szintén specialisták, de kevésbé kockázatvállalók, ugyanakkor karrierorientáltak.

Greiner (1972) szerint a különböző növekedési szakaszokban különböző motivációk lehetnek: (1) tulajdon, (2) fizetés, ranglétra, (3) egyéni jutalom, (4) profitmegosztás, opciók, (5) kollektív jutalom.

Churchill (1997) rámutatott, hogy a vállalkozás kezdetén a tulajdonosok is jelentős időt fordítanak a végrehajtásra, azonban a vállalkozás növekedésével egyre több szerep jut a vezetésnek. A vállalkozás érettségével a tulajdonosok a közvetlen irányítást jól képzett vezetőknek adják át. Családi vállalkozásnál a tulajdonos motivációja a vállalkozás korai szakaszában a vállalkozás sikere, később meg akarja tartani befolyását és stabilitását, és ez növekedési gátként jelentkezik. (Vecsenyi, 2003)

Összegezve a fenti két szakaszban leírtakat a növekedés támogatására a szervezet formalizálódása jó lehetőséget ad, azonban ez egy idő után gátként is jelentkezik. A szervezet tartós növekedése csak a szervezeti tagok megfelelő elköteleződésével biztosíthatók. A

továbbiakban a növekedés tartalmi elemei mellett a folyamat megközelítés kerül bemutatásra, mely során a növekedés szakaszolására tett kísérletek eredményei kerülnek összevetésre.

2.3. Növekedés folyamata, növekedési szakaszok

Lumpkin 2009-es RENT konferencián elhangzott előadásában kiemelte (Lumpkin, 2009), hogy számos különböző növekedési modellek léteznek, melyek egy része tudományos, más része a tanácsadói gyakorlatból származnak. Levie és Lichtenstein 104 növekedési modellt vizsgáló kutatásunk eredményeit ismertette elmondta, hogy a modellek – annak ellenére, hogy egy részük empirikusan nem megfelelően alátámasztott – jól szemléltetik a növekedés folyamatát.

A modellek 3-15 szakaszra osztják a növekedést, és ezekben a szakaszokban vizsgálják a kihívásokat és a menedzsment feladatokat. A modellek között jelentős különbség mutatkozik a növekedés mérőszámaiban – mint már korábban Penrose kapcsán utaltunk rá a mennyiségi mérőszámok mellett a minőségi mérőszámok szerepét is szükséges hangsúlyozni.

Ennek ellenére a vizsgálatok során arra a következtetésre jutottunk, hogy a növekedési szakaszok tekintetében közös elemként azonosítható a korai és az érett fázisok elkülönítése, és a legjelentősebb menedzsment kihívásként a korai növekedési fázisból az érett fázisba való átmenet jelenti. A modellek csak elenyésző része foglalkozik az érett szakaszokat követő eseményekkel, egy részük a szervezetek hanyatlását, mások stagnálását, megint mások megújulását jósolják, vagy vetítik fel vezetői kihívásként.

A korábban kialakított növekedési modellek ugyan normatív jellegűek, mégis napjaink kutatásai alátámasztották azok helyességét. Például a különböző életciklusban lévő vállalatok az Adizes modelljében leírt problémákkal szembesültek Göblös és Gömöri (2004) vizsgálataiban. Salamonné (2006) a növekedési problematikát magyarországi kis- és középvállalatokban vizsgálta, és a modelleknek megfelelő növekedési problémákat azonosított. Megállapítása szerint Adizes és Greiner modelljeinek integrációja alkalmazható a magyar valóságra, mivel a politika, a gazdasági és a kulturális tényezők hatása párhuzamosan érzékelhető. Hasonló kutatást végezve Szirmai (2002a, 2002b) arra a következtetésre jutott, hogy a legfontosabb kérdések a következők: a vállalati növekedési szakaszok lerövidülése, a visszaesés „elodázása” és az egyes szakaszok közötti átmenet gördülékennyé tétele. A következő szakaszokban a folyamat megközelítés elemző bemutatását végezzük el.

2.3.1. A vállalati növekedés mérői

Ahhoz, hogy megalapozott kutatást lehessen folytatni, elengedhetetlen a megfelelő teljesítménymutatók, növekedési mérőszámok kiválasztása, mivel a mutatók megfelelősége az elemzés egységétől is függ (Davidsson, 2004, Davidsson et al. 2006). A vállalati növekedés mérésére számos lehetőség adódik, melyeknek csupán a képzelet szab határt, mégis a stratégiai menedzsment és a vállalkozástan tekintetében a leggyakrabban alkalmazott mérőszámok a létszám növekedés és az árbevétel növekedés (Davidsson, 2004). Egyéb pénzügyi mérőszámok, mint a profit (Marris, 1964), vagy a vállalatérték, részvényérték (Deans és Kroeger, 2004) szintén népszerű mérők.

Az értékesítés növekedése mutatja a legjobban a vállalati tevékenységek növekedését, mivel ez a mérőszám a rövidtávú változásokat is tükrözi, továbbá könnyen hozzáférhető, melynek következtében a vállalatok ez alapján könnyen összehasonlíthatóak. Az pedig valószínűtlennek tűnik, hogy a többi dimenzióval úgy következzen be növekedés, hogy az eladás ne növekedjen (Davidsson et al., 2006: 52).

Marris (1964) arra a következtetésre jutott, hogy a profit és a növekedés maximalizálása két különböző dolog. A maximális jövedelmezőség a kifizetett osztalék tükrében lehetséges, míg a maximális növekedést a minimális profit elvárás határozza meg.

Deans és Kroeger (2004) szerint a növekedés és a jövedelmezős között nem mutatható ki 5 éves távlatban egyértelmű kapcsolatot, alacsony növekedés mellett is lehet alacsony és magas profit is, és magas növekedés mellett is elképzelhető mindkét lehetőség.

A vállalatok érett szakaszában erős nyomás van a haszonkulcson (Utterback, 1994), illetve a legkedvezőbb kiadás-bevétel arány a vállalat felnőtt korában érhető el (Adizes, 1992). Azonban Harper (1995) már a vállalkozás korai szakaszától megjelöli a cash-flow és a nyereség felhalmozásának szükségességét, mint a későbbi növekedések megalapozóját. Ezzel egyezik Churchill (1997) álláspontja, miszerint már a vállalkozás kezdeti szakaszaiban átlagos profitot és stabil cash-flowt követel meg az életképes vállalkozásoktól. A növekedés finanszírozására az extra árbevételt tartja elsődleges forrásnak.

Damodaran (2007) a pénzügyi helyzet és a finanszírozás formáit vizsgálta. A növekedési szakaszok finanszírozása kezdetben tulajdonosi tőkéből, majd részesedés átruházással történhet. Az érettség szakaszában hitelek a meghatározóak, mely részben az adópajzs hatás eredménye. Elméletének érdekessége, hogy feltételezi a nyereséget már a kezdeti szakaszban is, csak a növekedés finanszírozásához szükséges a tőkebevonás. A magyar gyakorlat

szempontjából eddig csak elvétve találunk olyan vállalatot (pl.: FOTEX) mely az első nyilvános részvénykibocsátást (IPO), mint a forrásbővítés eszközt már a gyors növekedési szakasz elején alkalmazta.

A vállalkozás teljesítményének újabb pénzügyi mérői a gazdasági hozzáadott érték (EVA) és a piaci hozzáadott érték (MVA), amelyek mostanában kitüntetett figyelmet kaptak. Az EVA-val és az MVA-val megpróbálják a „vállalat kimenő eredményének és bemeneti költségének különbségét” mérni (Kay, 1993). A jövedelmezőség hagyományos mérésével ellentétben (pl. a befektetések jövedelmezősége), az EVA és a MVA alkalmazásánál fontosnak tartják a tőke költségét és a vállalati működések kockázatát (Dess et al., 1999), és ezzel a tulajdonságukkal e mutatók a vállalat növekedési tevékenységének tanulmányozására különösen alkalmasak.

A szervezet növekedését nem csupán pénzügyi, hanem minőségi mutatókkal is jellemezhetjük. Mint például a formalizáltság (Galbraith, 1982, Greiner, 1972, Quinn és Cameron, 1983), a tanulás formái (Miller, 1985), a szervezet életereje (Adizes, 1992), a finanszírozási forma (Damodaran, 2007) de elhelyezhetjük a szervezet fejlettségét az ágazat növekedési sebessége (Galbraith, 1982, Greiner, 1972) függvényében is. A fluktuáció (Jackson et al., 1991, Bantel és Jackson, 1989, Zenger és Lawrence, 1989), a felsővezetés heterogenitása (Ensley et al., 1998, Priem, 1990, Murray, 1989) vagy a vállalati imázs és hírnév túlmutatnak a rövidtávú teljesítményszemléleten.

Több növekedési mutató együttes használata több információt nyújt és valószínűleg jobbat, mint az egyes mutatók (Zahra és Covin, 1995, Freeser és Willard, 1990, Evans, 1987).

A növekedési célok továbbá egyéni szinten vizsgálódva nem keverendők össze a vállalkozás szintjén értelmezett növekedéssel, vagyis az árbevétel, mérlegfőösszeg és létszám változások önmagukban nem tekinthetők megfelelő mérőnek a növekedésorientáció mérésére, ezzel szemben a növekedési lehetőségek keresése és megvédése jobb mérőnek mutatkozik (Hortoványi, 2009).

Lipitt és Schmitt (1967) hangsúlyozzák, hogy a vállalat életpályán elfoglalt helye nem a szervezeti méret, nem is az alkalmazotti létszám, nem a piaci részesedés függvénye, sokkal inkább annak alapján dönthető el, hogyan néznek szembe a vezetők a különböző szervezeti krízisekkel.

2.3.2. Korai növekedés

Az 1980-as évek végén a vállalkozói tevékenység kutatás jogosan fordult a vállalatok növekedése, mint a vállalkozóság meghatározó jellemzője felé, és a legfontosabb kutatási kérdéssé az vált, hogy: “Miért fejlődnek és terjeszkednek egyes vállalatok, miközben mások kicsik maradnak és konzervatívan viselkednek?” (Davidsson et al., 2006: 1).

Induló vállalkozásokat elemezve Vesper (1983) például a vállalkozói tevékenység 12 hátráltató tényezőjét azonosította. Tipikus problémának számít a rossz üzleti modell, a tapasztalatlanság és a piaci ismeretek hiánya, a felelősségvállalástól való félelem, a menedzsment képességek hiánya vagy az induló tőke hiánya.

Bygrave és Zacharakis (2004) a vállalkozót olyan személyként definiálja, aki érzékel egy lehetőséget, és szervezetet hoz létre annak kiaknázására. A vállalkozási folyamat magába foglalja azokat a funkciókat, tevékenységeket és cselekedeteket, melyek összefüggésben állnak a lehetőség érzékelésével és a szervezet létrehozásával a kiaknázás során. A kezdeti növekedés magába foglalja a vállalkozást kiváltó innovációs eseményt, annak megvalósítását és e kapcsán a növekedést. Értelmezésükben a vállalkozói siker összetevői: kiváló vállalkozó, első osztályú menedzsment csapat és kiemelkedő piaci lehetőség. Véleményük szerint a vállalkozás és a növekedés tanulható szakma, melyben a szerencse annyit jelent, hogy az előkészületek és piaci lehetőségek egyszer találkoznak.

A vállalkozások növekedése szempontjából nem az ötlet az, ami önmagában érdekes. Számos ötlet van. Az ötlet ki és továbbgondolása, megvalósítása, és egy sikeres vállalkozás ráépítése a vállalkozástudomány érdekes nézőpontjai. Azok a lehetséges vállalkozók, akik nem tudják megmondani kik is a fogyasztóik, még nem alkalmasak a vállalkozás elindítására. Még csak egy ötletnél tartanak, és még nem azonosították a piacot. A sikeres vállalkozók körültekintően bánnak az erőforrásaikkal: alacsonyan tartják fix költségeiket, magas termelékenységet valósítanak meg, és minimális pénzügyi erőforrást birtokolnak (Bygrave és Zacharakis, 2004).

Kezdetekben meg kell határozni, hogy mekkora kockázatot és elköteleződést vállaljon a szervezet, illetve a vállalkozói csapat egy-egy lehetőség kiaknázása, és a vállalkozói életforma mellett. Ezt követően a szervezetet stabilizálni szükséges, mely a formalizálás segítségével valósítható meg: új pozíciók létrehozása, delegálás és struktúra. Másrészt a rövidtávú egyéni és a hosszú távú szervezeti célok összeütközése kapcsán az alapítónak az utóbbi mellett kell leadnia voksát, miközben figyelmet fordít alkalmazottai képzésére, újraképzésére, fejleszti a

csoportszellemet, stabilizálja a vevőkört és további hosszú távú terveket készít. A szervezet vezetőinek, illetve tagjainak erős öntudata kezd kialakulni Lipitt és Schmitt (1967).

Greiner (1972) modelljében az első növekedési hullámot az üzleti ötlet, illetve az üzleti lehetőségek kreatív megvalósítása adja. Ezt követően alakul ki a kezdetleges irányítási struktúra, majd fokozatosan több vezetői szintre történik delegálás.

A vállalkozás szervezetének felépítése kapcsán Galbraith (1982) a korai szakaszokban informális folyamatokkal és struktúrával jellemezte a vállalatokat, majd fokozatos formalizálódást azonosított a középvezetői réteg megjelenésével párhuzamosan. A vezetők esetében erős a személyes támogató (coach) szerep. Miller (1985) a rutinok kialakításához magasan képzett munkaerőt tart indokoltnak a kezdeti fázisokban.

Greiner modelljén alapulva Quinn és Cameron (1983) is hasonló fázisokat állapított meg. A korai növekedés során a nyílt rendszermodell dominál. Ekkor az innováció, a kreativitás, a túléléshez szükséges erőforrások biztosítása és az input jellegű tevékenységek vannak a középpontban. Szintén jellemző a korai növekedésre, hogy az emberi kapcsolatok modellje is hangsúlyos, mely során az informális kommunikáció és struktúra, a tagok családias és kooperatív együttműködése, a tagok magas hozzájárulása és a személyre szabott vezetés figyelhető meg.

Adizes (1992) a korai szakaszokban a vállalatokat magas környezeti érzékenységgel, rugalmassággal, vállalkozókészséggel és elkötelezettséggel jellemzi. Túlzott elköteleződés jellemző a vállalkozás mellett, azonban ez gyakran sokféle üzleti lehetőség együttes megragadásának kísérletével jár együtt, mivel elsősorban az értékesítés orientáció kerül előtérbe, a költségek figyelmen kívül hagyása nélkül. A struktúra, a stratégia és a belső folyamatok nem megfelelően tisztázottak, és ennek következtében a vállalat jellemzően túlnő az alapító képességein. (Adizes, 1999)

Utterback (1994) a technológiai ciklusokat vizsgálva az alábbiakkal jellemezte a kezdeti növekedési szakaszokat:

- piacok és termékek bizonytalansága, de fokozatosan domináns modell megjelenése,
- termék innováció és a folyamatrugalmasság magas foka,
- folyamat innováció folyamatos növekedése,
- gyorsan növekvő kereslet, alacsony teljes mennyiség,

- termék funkcionalitása nagyobb, mint a korábbi technológiára épülő termékeké, jelentős a kiegészítő eszközök fontossága,
- kicsi a közvetlen verseny, mindemellett fokozatos eltolódás minőségre és képességekre alapozott verseny irányába.

Timmons (1994) a gyorsan növekvő vállalkozások életpályáját vizsgálva mintegy 10-15 évben határozta meg a vállalkozási ötlettől az érettség eléréséig terjedő időszakot. A vállalkozási ötletet követően mintegy 1-3 év szükséges a vállalkozás tényleges indításáig, mely időszak alatt jelentős K+F tevékenységet folytatnak a vállalatok. Becslései szerint, az indulási fázis 3, a korai növekedés további 7 évet tesz ki.

Timmons modelljét Hisrich és Peters (1991) a bevezetés előtti fázisokkal is kiegészítik. Szerintük a következő szakaszokra osztható a piacra lépést megelőző fejlődés: (1) ötlet fázisa, (2) termék elképzelés fázisa, (3) termékfejlesztési fázis, (4) próbagyártás és (5) előzetes piaci kipróbálás. Ez az időszak egybeeshet a vállalkozás indításával, de meg is előzheti azt, ahogy erre Timmons modellje is utal. Az új technológiára építő vállalkozások esetén a termékfejlesztési fázisok jelentősége a későbbi növekedés megalapozásához nélkülözhetetlen. Ezzel egyidejűleg éppen ezek a cégek igénylik leginkább az induló tőkét és majd a piacra kerülési fázisban a további tőkeinjekciót. E cégek számára a kockázati tőke és az ún. „üzleti angyalok” segítsége szükséges.

Damodaran (2007) a pénzügyi helyzet és a finanszírozás formáit vizsgálta. A növekedési szakaszok finanszírozása kezdetben tulajdonosi tőkéből, majd részesedés átruházással történhet. A vállalkozásoknak már a kezdetektől jövedelmező üzleti modellel kell rendelkezniük, a finanszírozás az elindulást és a növekedést szolgálja. Továbbá a kezdeti növekedés során a vállalatok bevétele ingatag, számos bizonytalan elemet tartalmaz. Azonban IPO esetén a vállalat dramatikus változással válik kisvállalkozásból professzionális vállalattá. Filatochev és Wright (2005) Damodorannal megegyezően Churchill (1997) is már a vállalatok korai életszakaszaiban is legalább átlagos profitot és megfelelő cash-flowt feltételez.

Filatochev és Wright (2005) szerint a vállalati kormányzás (corporate governance) kérdése tipikusan nagyvállalatoknál merült fel, ahol szétszórt tulajdonosi struktúra van, azonban a fiatal alapító-tulajdonos által vezetett vállalkozások esetén is fontos, főként azoknál a vállalkozásoknál, melyek kifogynak a növekedési lehetőségekből. Az alapító által menedzselte vállalatok kevésbé képesek megbirkózni a professzionális menedzsmenttel. Gedajlovic et al.

(2004) kiegészítette az ügynök nézőpontot (agency perspective on governance) miszerint nem csupán a monitoring és a kontrol szerep fontos, hanem a küszöb átlépésekor (2. életszakasz) az új szakértelmet és erőforrásokat kell bevonni.

Filatochev és Wright (2005) szerint a tudás alapú nézőpont (knowledge-based view) még jobban magyarázza ezt a jelenséget, miszerint a különböző növekedési szakaszokban a vállalati kormányzás révén, a különböző szakaszoknak megfelelő tudáselemek érhetők el.

Ahogy a környezeti és szervezeti komplexitás növekszik (a növekedés következményeként), különböző képességek és tudás válik fontossá az entrepreneur és az adminisztratív kihívások hatékony menedzseléséhez. Az alapító felhalmozódott tudása kognitív gátat jelenthet a hatékony stratégiai válaszok megtalálásakor a változó környezet kihívásaira (Daily és Dalton, 1992, 1993). Professzionális menedzserekre van szükség, mivel a külső tőke bevonásához profinak kell tűnni. Lynall et al. (2003) az ügynök, az erőforrás függőség, intézményi és társadalmi hálózat oldaláról is vizsgálta milyen mértékben határozza meg a vállalat teljesítményét a CEO és a külső finanszírozók relatív ereje és a vállalat életciklus helyzete az alapítás pillanatában. A board összetétele útfüggő (path dependent), nem változik az idők során.

Vohora et al. (2004) négy fontos tényezőt azonosított a hi-tech vállalatok növekedés vizsgálatakor: lehetőség felismerés (recognition), vállalkozói elköteleződés, hitelesség a vásárlók és a hitelezők szemében és fenntarthatóság.

Ucbasaran et al. (2001) rámutatott, hogy a fejlődési folyamat során különös jelentőségű a csapat tagok be- illetve kilépése. Az egyetemi spin-off vállalkozásokat vizsgálta. Megállapításai szerint akkor sikerült felismerni a lehetőséget, ha a technikai tudással bíró ember mellett egy üzleti és iparági ismeretekkel is rendelkező embert is volt. Kérdés a tulajdon megosztása. Később (a hitelesség és a fenntarthatóság során) még több vezető, partner, befektető és board tag csatlakozik a szervezethez. Konfliktus lép fel az újak és az indítók között a fejlődési irányokat illetően: a cég érdekében az alapító „technikusoknak” menniük kell (Filatochev és Wright 2005).

Ki kerüljön az eredeti vezetők és a tulajdonosok helyére? Egyrészt más cégek: szakmai vagy pénzügyi befektetők, vagy ha nem működnek a tárgyalások, akkor az operatív vezetők, akik szintén ismerik a céget (management buy-out, MBO), harmadrészt, ha nincs más, akkor az alkalmazottak is megvehetik a vállalkozást (Bygrave és Zacharakis, 2004). MBO után gyakorta nő a teljesítmény, mivel a vezetők motiváltabbak lesznek a cég felépítésében.

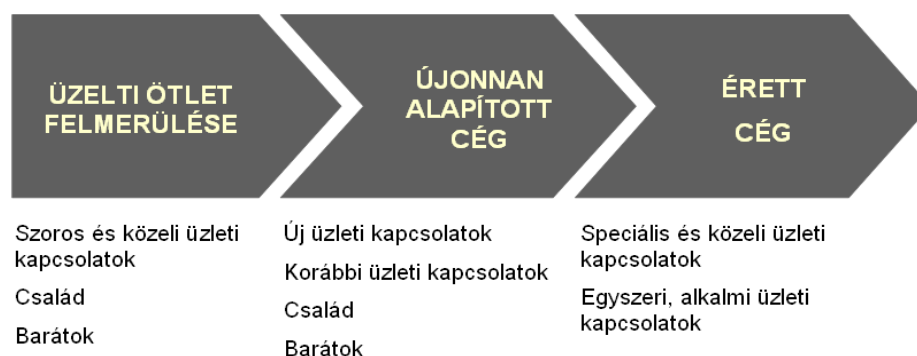
Mivel az idő és az erőforrások fontos dimenziói a lehetőségek felfedezési és hasznosítási folyamatának (Baron, 1998), a kutatók számára elengedhetetlenné vált a gondolkozási sémák és a kapcsolati tőke szerepének jobb megértése a növekedési folyamat során.

Granovetter (1973) szerint a társadalmi szereplők közötti „kötelékeket” gyengének vagy erősnek lehet jellemezni. Az interperszonális kötelék „erőssége” a „köteléket jellemző időmennyiségtől, emocionális intenzitástól, bizalomtól (kölsönös bizalom egymásban) és a kölsönös szívességek kombinációjától” függ (Granovetter 1973: 1361).

A vállalkozások kezdeti szakaszai során különösen fontos, de a későbbi szakaszokban is meghatározó három dolog: lehetőségek felfedezése (discovery), erőforrások biztosítása, és a legitimáció. Az erős és a gyenge kapcsolatok különféleképpen járulnak hozzá az egyes elemekhez, illetve az innováció típusa is befolyásoló tényező (inkrementális versus radikális) (Elfring és Hulsink, 2003, 2007). Mind az erős, mind a gyenge kapcsolatoknak lehet pozitív hozzájárulása a növekedési tényezők megalapozásához. Az eredmények értelmezve a lehetőségek feltátásában a gyenge, az erőforrások biztosításában és a legitimáció kialakításában az erős kapcsolatok játszanak fontos szerepet.

Aldrich és Zimmer (1986) meglátása szerint a vállalkozói tevékenység társadalmilag beágyazott, melyet az egyénnek a társadalmi kapcsolatrendszerben elfoglalt helye határoz meg, azaz könnyít vagy akadályoz. A társadalmi kapcsolatok nemcsak azzal segítik a potenciális vállalkozókat, hogy olyan lehetőségekhez juttatják őket, amelyeket máshogy nem tudtak volna megvalósítani, hanem azáltal is lényegesek, hogy erőforrásokhoz juttatják a vállalkozókat a lehetőségek kihasználásához. A kapcsolati tőke és a vállalkozás együttes növekedését a 4. ábra mutatja be.

2. ÁBRA: A kapcsolati tőke és a vállalkozás együttes növekedése



Forrás: Evald és Klyver (2006: 17) idézi Hortoványi, 2008

Byers et al. (1997) szerint a vállalkozás fejlődésének előrehaladásával a vállalkozóknak túl kell jutniuk személyes kapcsolati hálójukon, és be kell vonniuk „kívülállókat” is, mint pl. a bankokat, a kockázati tőkéseket, az ügyvédeket, a könyvelőket, a stratégiai partnereket, a vevőket és az iparági elemzőket, valamint további befolyásoló személyeket.

Hite (2005) a beágyazódott (embedded) szociális kapcsolatot vizsgálta. A beágyazódás erős kapcsolatokra utal a személyes kapcsolatok, az ismerőseink kapcsolatai, vagy az alkalmazott szakemberek terén. A bizalom is ennek megfelelően három féle lehet. Stratégiai növekedés szempontjából az implikációk fontosak a korai növekedési szakaszokban:

- Az emberi kapcsolatok tudatosan menedzselhetők.
- A beágyazódottság előnyeit és hátrányait figyelembe kell venni, meg kell határozni az optimális beágyazódás mértékét.
- Lehetőség felfedezés és felismerés során a gyenge beágyazódás segíthet.
- Erőforrás bevonás során segíti a beágyazódottság.
- Nem teljesen beágyazódott kapcsolatok esetén kiegészítő mechanizmusokra is szükség van: például szerződések.
- A túlzott beágyazódás (over embededness) a növekedést gátolja, mivel túl sok energia ráfordítást igényel a fenntartása és az időnkénti újrakonfigurálása a változásokhoz.
- Ha egy kapcsolat nem teljesen beágyazott, akkor visszafejlődhet.

A következő szakaszban az érett korszak fontosabb elemeit emeljük ki.

2.3.3. Érett korszak

Az érett szakaszban felmerül annak kérdése, hogy képesek vagyunk-e úgy irányítani a szükséges változtatásokat, hogy a cég egyedivé váljon? Erre az időszakra túl sok a célkitűzés, az igény, az elvárás, ezek között rangsorolni kell, méghozzá oly módon, hogy a cég valóban unikum lehessen. Fel kell ismerni azt is, hogy a legnagyobb kockázat ebben a szakaszban, ha nem néz szembe a menedzsment a változásokkal. A másik terület, ahol a vállalatnak ki kell dolgoznia a stratégiáját, az a társadalmi felelősség. Meg kell válaszolni azt a kérdést: mit vagyunk hajlandóak adni a társadalomnak anélkül, hogy közvetlen ellenszolgáltatást várnánk cserébe? (Lipitt és Schmitt 1967).

Az érett vállalati szakaszban már elsődleges, hogy ne a műszaki termékfejlesztés, hanem a nyereségesség legyen a vállalatvezetők fókuszában. Formalizált szervezeti működés, folyamatok racionalizálása és tervezés mellett megjelenik a diverzifikálás, és ennek szervezeti leképezéseként a decentralizáció, profit centerek kialakítása (Galbraith, 1982). Miller (1985) a formalizált rendszerekben kevésbé kvalifikált alkalmazottak térnyerését látja. Megjelennek a cég specifikus tudáselemek mellett az általános tudáselemek is.

Érett szakaszban erős nyomás van a haszonkulcsra, ezért számos termékvariáció jelenik meg, azonban ezek között több az azonosság, mint a különbözőség (Utterback, 1994). Damodaran (2007) az érett szakaszokat jelentős belső finanszírozással jellemezi. A külső finanszírozási formák közül a hitelek a meghatározóak, mely részben az adópajzs hatás eredménye.

Greiner (1972) modelljében az érett szakaszban a felsővezetés visszanyeri a kontrollt a középvezetői rétegtől, illetve a szervezet különböző egységei között megvalósul a koordináció. A szervezetnek fel kell hagynia a „házőrző kutya mentalitással”, melyben a szabályok és eljárások eszközök célkává válnak. A formális struktúrák mellett újra kialakulnak az informális együttműködések. A napi munkavégzés mellett teret nyerhet a megújulás és az önreflexió.

Greiner modelljéhez nagyon hasonló megállapításokat tartalmaz Quinn és Cameron (1983) modellje, miszerint az érett fázisokra először a formalizáció és kontroll, majd a későbbiekben a szervezet újra kinyitása kerül előtérbe. Az érettség kezdetén a belső folyamatok modelljét követve és a racionális célkitűzés felé fordul a vezetők figyelme, azaz legfőbb céljuk a szervezet stabilitásának, a termelés hatékonyságának, a szabályok és eljárások betartásának biztosítása. Másrészt pedig a célkitűzés-tervezéshez kapcsolódó stabil kontroll, illetve erős menedzsmentkommunikáció. Ha túlságosan befelé fordul a szervezet, akkor saját túlélését kockáztatja. Ezért újra át kell térni a nyílt rendszerek modelljére, mely során a szervezet erősen fókuszál a külső környezetre, annak érdekében, hogy megújulhasson, vagy kiterjeszthesse tevékenységi körét.

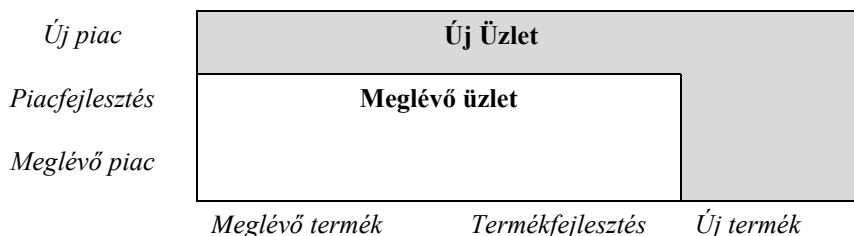
Timmons (1994) gyorsan növekvő vállalatokat vizsgálva, mintegy 10 évre tette a vállalkozás megalapításától számítva az érettség elérését, és további 5 évben állapította meg a stabilitás megvalósulását. A vállalat érettségekor maximális a kiadás-bevételek aránya, magas a rugalmasság és az elkötelezettség, míg közepes a környezeti érzékenység, a szabályozottság és a vállalkozókészség. A szabályozottság a vállalat „túléréseivel” növekszik, míg a többi tényező fokozatosan csökken (Adizes, 1992). Az érett szakaszban a vállalat megtalálja saját

egyéniiségét, és ennek megfelelően fókuszált lehetőségkeresés és kiaknázás valósul meg. A struktúra egyre merevebbé válik, és szervezeti tehetetlenség kezd kialakulni.

Az érett szakaszok egyik legnagyobb kihívása a növekedés fenntartása, mely gyakran diverzifikáció segítségével, illetve új üzleti területekre történő belépéssel történhet. Cooper (1979) három szakaszra fókuszált a vállalati növekedésben: alapítás, korai növekedés és kései növekedés. Cooper ezenkívül a már létező szervezetek által alapított új vállalkozásokat vizsgálta, amikor leírta a független vállalkozásokhoz viszonyított hasonlóságukat, de egyidejűleg felhívta a figyelmet azokra a szervezeti folyamatokra is, melyek során a szóban forgó vállalkozásokat megalapítják és működtetik (Sandberg, 1992: 82).

Az új üzlet kialakítása elmozdulást jelent az ismert területekről – meglévő termékektől és meglévő piacoktól – az ismeretlen felé. A menedzsmentnek más kihívásokkal kell szembenéznie, mint amelyeket a meglévő termékek és piacok bővítése jelent, s ez pedig új képességeket, új technikákat és új adottságokat igényel. Ennek eredményeképpen mindez csaknem mindig szervezeti változásokhoz vezet (Christensen, 2003). Ezzel szemben a piac vagy termékbővítés ugyanazon technikai, anyagi és kereskedelmi forrásokra épít, mely az eredeti termékvonalon során már kialakultak, melyet az 5. ábra szemléltet.

3. ÁBRA: Ansoff növekedési stratégiájának kiterjesztése



Forrás: Sathe, 2003: 6, idézi Hortoványi, 2008

A meglévő vállalatok tekintetében az új üzleti kezdeményezések bukása a szervezeti tehetetlenségnek tulajdonítható (Floyd és Wooldridge, 1999). Kialakult üzleti modell mentén nehéz sikeres új üzletet létrehozni, mivel a vezetők felelősséggel tartoznak a meglévő üzlet sikerességért és növekedéséért (Sathe, 2003: 6). Ezzel szemben a független vállalkozásban az alapító teljes figyelmét az új üzlet elindítására, kialakítására fordíthatja (Hortoványi, 2008).

Az új üzleti kezdeményezések gyakran nem képesek működési tevékenységüket stabilizálni és nem lépnek át az érett szakaszba. Mindemellett újszerűnek tekinthető az a megfigyelés, hogy a stratégiai tervezés és menedzsment nem csupán a nagyvállalatok kiváltsága (Papp, 2005, 2006, Nagy, 1996), de a nagyvállalatok esetén jellemzőbb a formális stratégiai tervezés (Szabó, 2005a), mely segítheti az új üzleti területek gyorsabb felépítését.

Az érettség utáni állapot feltárását, illetve az új üzleti területek témakörét a későbbiekben, tágabban értelmezve, a stratégiai megújulás témakörén belül folytatjuk. Előbb azonban, a feltárt stratégiai növekedés folyamataira építve, a következő fejezetben részletesen tárgyaljuk a stratégiai, a vállalkozási és növekedési elméletek további kapcsolódásait, ütközéseit.

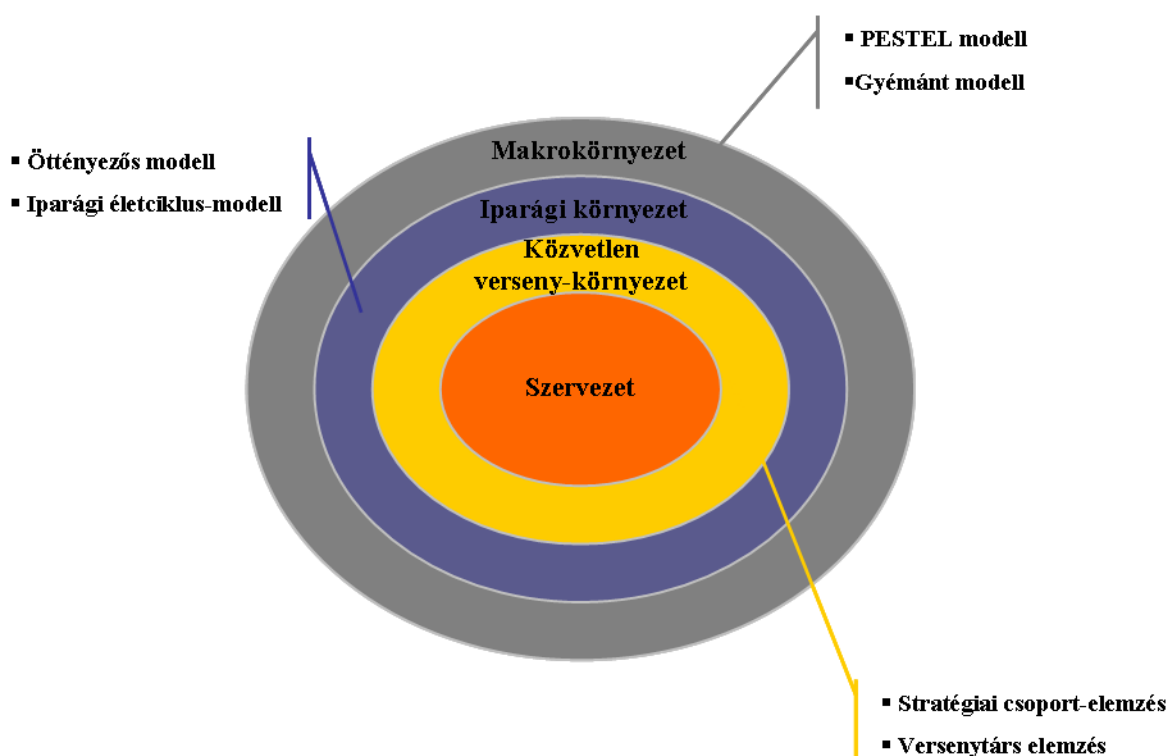
3. A STRATÉGIAI, A VÁLLAKOZÁSI ÉS A NÖVEKEDÉSI ELMÉLETEK EGYÜTTES KEZELÉSE

3.1. Környezeti változások és bizonytalanság

3.1.1. Változó makro környezet és a bizonytalanság forrásai

A külső környezetet a stratégiai menedzsmentben a kutatók három szinten vizsgálják: makro környezet, iparági környezet és a közvetlen versenykörnyezet. A belső környezetet az erőforrások és a képességek határozzák meg. Az egyes szinteket kialakult elemzési technikákkal vizsgálják a kutatók, amely technikákat a 4. ábra szemléltet.

4. ÁBRA: A külső környezet szintjei és elemzési modelljei



Forrás: Balaton et al. (2007)

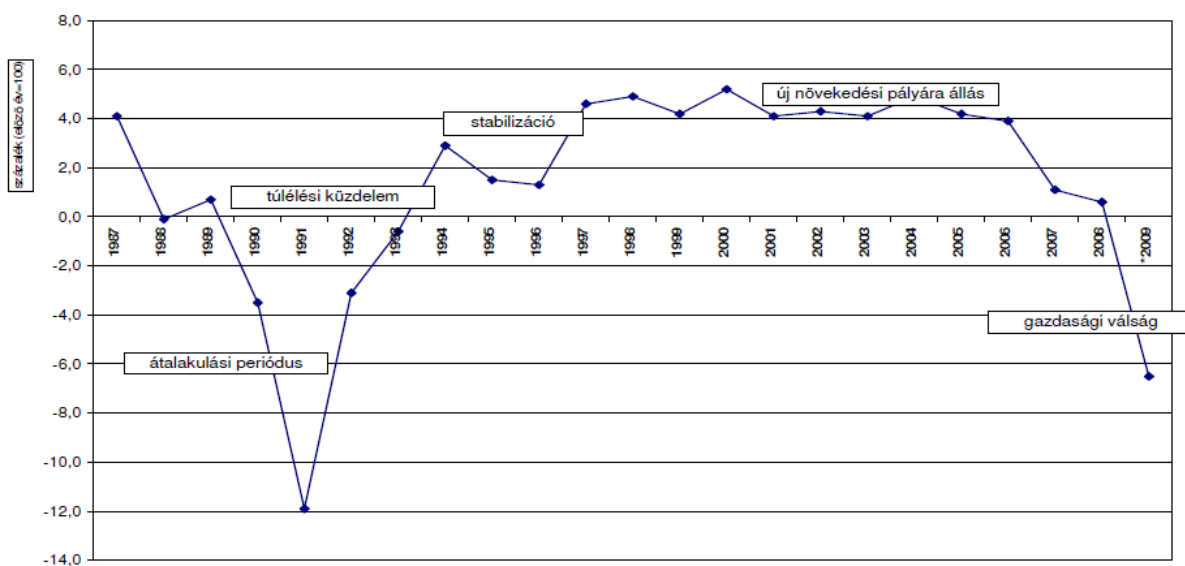
Minél proaktívabb egy vállalat, annál jobban tudja magát függetleníteni külső környezetétől. Azonban egy globális válság szinte mindenkire kihat, és jelentős átrendeződéshez vezethetnek az iparági szerkezetekben is. Az 1970-es évek közepén a világgazdaság annak jeleit mutatta, hogy a nagyvállalati struktúra nem feltétlenül elsődleges tényező a fejlődés előmozdításában.

Cornelius et al. (2006) feltételezik, hogy a két egymást követő olajválság váltotta ki a kisvállalkozások szerepének felértékelődését. Számos nagy céget is sújtó komoly gazdasági nehézségek és a munkanélküliség a nyugati társadalom egyik fő problémájává vált. Ezen kívül, a nagy cégek egyre rugalmatlanabbaknak és lassúbbnak tűntek az új piaci feltételekhez való igazodás során és az áttörő innovációk kiaknázásában.

Carlsson (1992) két fő magyarázatot talált a kisebb cégek felé forduló kutatói érdeklődésre: egyrészt a világgazdaság alapvető megváltozása (összefüggésben a globális verseny megerősödésével, a bizonytalanság növekedésével és a piacok széttöredezésével), másrészt a technológiai folyamat jellemzőinek megváltozása. A 2008-ban kirobbant globális pénzügyi válság, majd az ezt követő keresleti válság a meghatározó iparágakban, ismét a makro környezetre és a környezeti adaptációra hívta fel a figyelmet.

A globális válság Magyarországot sem hagyta ki, sőt kutatók mellett érvelnek, hogy az ország kitettsége miatt, még súlyosabban érintette (MKT, 2009). A válság GDP-re gyakorolt hatását az 5. ábra mutatja be.

5. ÁBRA: A hazai GDP alakulása 1987-2009

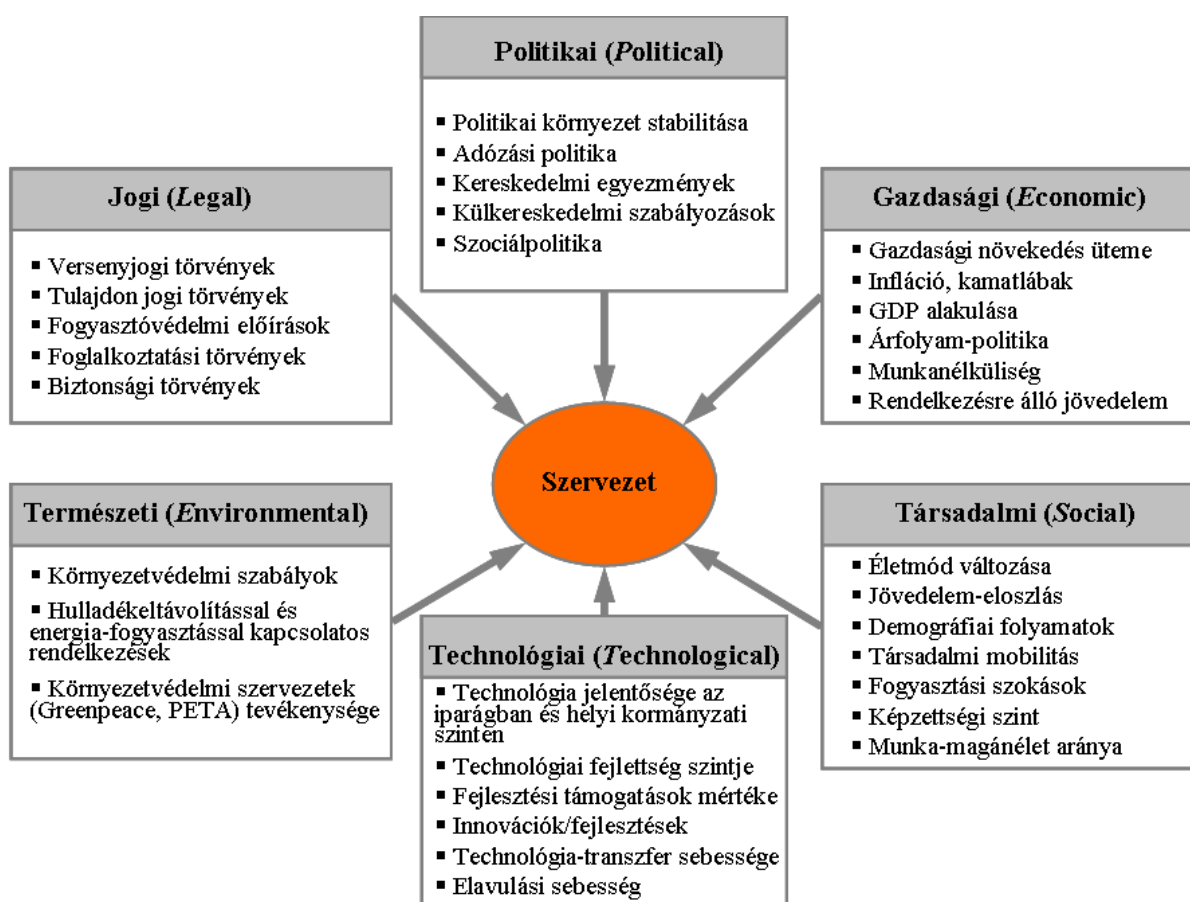


Forrás: Nemzeti számlák adatai (KSH) és MNB 2009-es prognózisát idézi MKT, 2009

A gazdasági válságra a hazai vállalatoknak volt idejük felkészülni, mivel – ahogyan azt Szabó és Zetkó (2005) kimutatta – a hazai gazdaság fél, egy év lemaradással követi az USA gazdaságának ciklusait. Ezért feltételezhetjük, hogy a proaktív magatartást folytató vállalatokat kevésbé sújtotta a gazdasági válság.

A külső környezeti változásokra való felkészülést és a bizonytalansági tényezők felismerését jól támogatják a stratégiai tervezési módszerek is, mint például a PESTEL elemzés. A módszertan főbb tényezőit a 6. ábra szemlélteti.

6. ÁBRA: A makro környezet elemzés – PESTEL – dimenziói



Forrás: Balaton et al. (2007)

A külső környezet szerepét hangsúlyozók úgy vélik, hogy más kutatók túl nagy figyelmet szentelnek a vállalkozók egyéni jellemzőinek, vagyis személyiségüknek, és nem fektetnek elégséges hangsúlyt a vállalkozáson kívüli strukturális lehetőségekre és kényszerekre. Byers et al. (1997) például kritizálták a vállalkozói tevékenységről szóló tanulmányokat azért, mert szerzőik hajlamosak voltak felmagasztalni az alapítókat és az első számú vezetőket, ha az

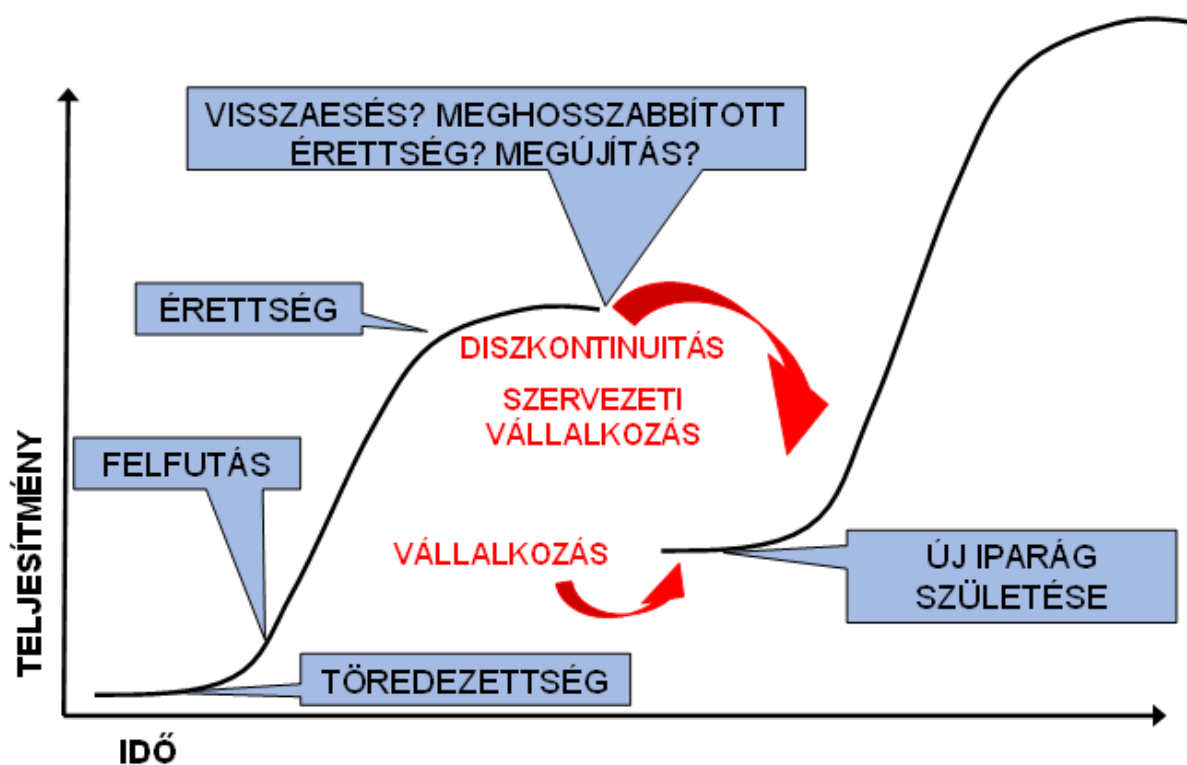
üzlet sikeresnek bizonyult. Számos, az innovatív szervezetek alapításával és korai életszakaszával foglalkozó kutatás szoros összefüggést mutatott ki a környezeti feltételek és az új szervezet kialakulása között (Kimberly, 1979).

Sőt, utalva a környezeti iskolára, az egyes vállalatok teljes mértékben ki vannak szolgáltatva környezetüknek ezért az átlag feletti vállalati teljesítmény csupán a kedvező környezeti feltételek és az azokhoz való megfelelő alkalmazkodás következménye.

3.1.2. Iparági és szervezeti növekedésből fakadó változások és bizonytalanság

Az iparági életciklus vizsgálata a kutatók népes táborának keltette fel érdeklődését (Klepper és Graddy, 1990, Gort és Klepper, 1982). Richard N. Foster (1986) publikációjában szerepelt először a termék életgörbe adaptált változata: az „iparági életciklus S görbéje”, melyben a termékekhez hasonlóan, az iparágak is dinamikusan változnak. A négy egymást követő szakasz (7. ábra): (1) Kezdeti próbálkozások, (2) Felfutás és konszolidáció, (3), Érettség és (4) Elévülés és hanyatlás.

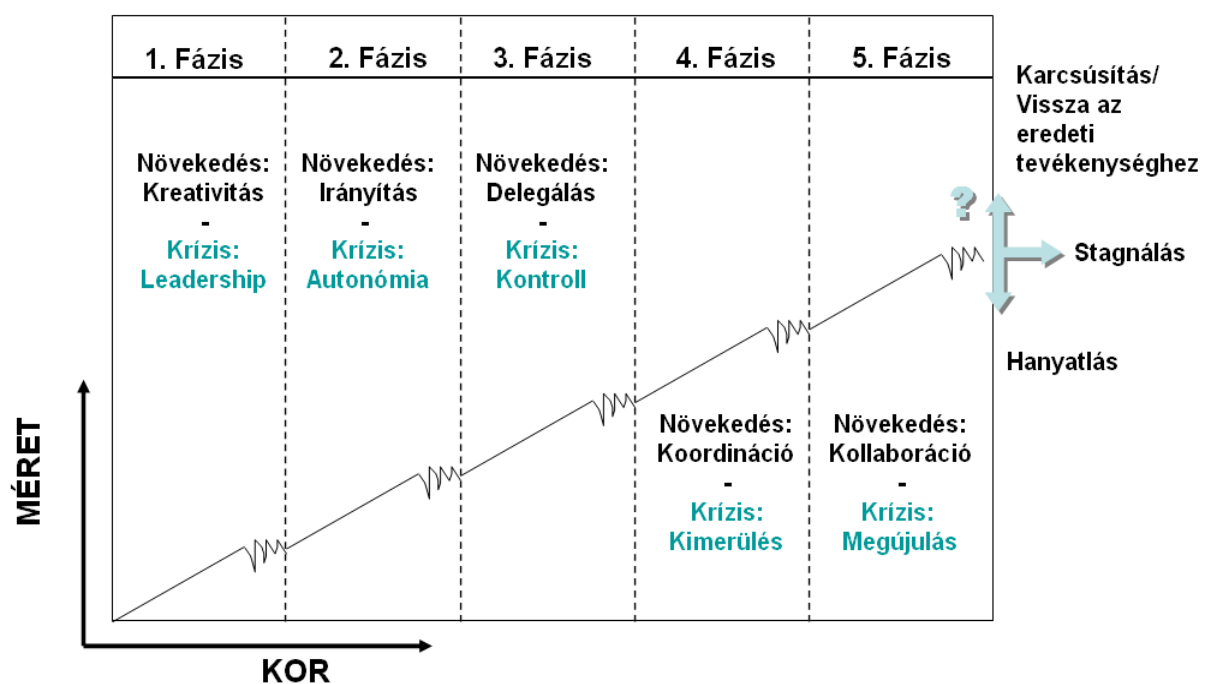
7. ÁBRA: Iparági életciklus-modell



Forrás: Foster (1986) és Davidsson (2004) alapján saját szerkesztés

A vállalat növekedésével behatóbban számos kutató foglalkozott, egyik legnépszerűbbnek Larry E. Greiner (1972 és 1998) klasszikus modellje tekinthető, mely kiállta az idők próbáját. Greiner megállapította, hogy a vállalatok növekedésük során általában azonos fejlődési szakaszokon mennek keresztül. Minden egyes szakasz, az azt megelőző szakasz eredménye, valamint a következő szakasz kiváltó oka. Ráadásul, minden egyes szakasz két részre bontható: az elnyúló evolúciós kezdeti fázis, mely egy kritikus tömeg elérése után, egyszerre revolúciós fázisba fordul át (8. ábra).

8. ÁBRA: Vállalati növekedési szakaszok



Forrás: Greiner (1998) alapján saját szerkesztés

Míg az evolúciós fázist stabil és kiegyensúlyozott növekedés, addig az azt felváltó forradalmi fázist zűrzavar, bizonytalanság és változások jellemzik. A nyugodt napok, és a stabil növekedés persze nem jelenti azt, hogy a vállalatnak nem kell erőfeszítéseket tennie a növekedés fenntartása érdekében. Greiner szerint épp az evolúció szó írja le leginkább, hogy a vállalat állandó fejlődésben van, azonban a fejlődés kis léptékű, inkrementális változásokat takar. A fokozatos növekedést minden esetben zendülés szakítja félbe: a korábbi menedzsment gyakorlat inadekváttá válik. Szinte a vállalat egészére átgyűrűzik a gyökeres átalakulási kényszer: csaknem mindenre kiható változáson kell keresztülmennie a szervezetnek.

Azok a vállalatok, amelyek képtelennek bizonyulnak szakítani korábbi gyakorlatukkal, rutinjaikkal, nagy valószínűséggel – mind teljesítményben, mind növekedésben – elmaradnak sikeresen változó versenytársaiktól, idővel, pedig lemorzsolódnak a versenyben. A növekedési szakaszokat a 8. ábra mutatja be.

Greiner két tényező, a szervezetek életkorának és létszám szerinti méretének függvényében modellezte a vállalkozások pályafutását. Az idő nála nem az egyetlen meghatározója a struktúrának: azok a szervezetek, amelyek mérete nem növekszik, hosszú távon válságok jelentkezése nélkül is megtarthatják vezetési jellemzőiket, irányítási és szervezési eszközeiket.

Greiner megállapításai összefoglalóan a következők:

- A növekvő szervezetek jellegzetes fejlődési fázisokon mennek keresztül, amelyek egyedi jellemzőkkel, rendszerekkel és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek.
- Az életpálya során nyugodt periódusok és válságos időszakok váltják egymást. Minden életszakasz egy kiegyensúlyozott evolúciós időszakkal kezdődik, és a szervezet lényeges jellemzőit érintő, viharos változásokkal teli, revolúciós időszakkal zárul.
- A revolúciós időszak „menedzselése” determinálja a szervezet további fejlődését: ha a vezető képes változtatni, adaptálódni, kiiktatni a múltbeli gyakorlat rosszul funkcionáló elemeit és nagyszabású vezetési és szervezeti változásokat bevezetni, akkor a vállalkozás átlép a következő életszakaszba, fejlődési fázisba, ha nem, akkor nagy valószínűséggel romlani kezd teljesítménye, válságba kerülhet és idővel vagy megszűnik, vagy felvásárolják.
- A változást sikeresen megoldók ismét nyugodtabb, evolúciós életszakaszba érkeznek.

Greiner állításának részben ellentmond Burgelman (1991) kutatási eredménye, amelyben azt találta, hogy minél összetettebb egy cég (minél többszintű a vezetés), annál bonyolultabb a stratégia kialakítása, annál bonyolultabb a stratégia megértése, elfogadtatása, illetve a vállalaton belüli koherencia biztosítása. Greiner nézőpontjából vizsgálódva azonban nem lehetséges a növekedési stratégia kivitelezése, a növekedési gátak hatékony leküzdése, ha nem a vállalat növekedési fázisának megfelelő bonyolultságú a szervezeti struktúra. Éppen a vállalat fejlettségi szintjének megfelelő szervezeti struktúra kiépítése biztosítja a stratégia végrehajthatóságát.

Amint azt a 8. ábra is jól szemlélteti, a vállalatvezetők számára a forradalmi időszakokban az a kritikus feladat, hogy megtalálják azokat az új eljárásokat, melyek következő evolúciós fázist megteremtik. Paradox módon azonban épp a korábbi revolúciós fázissal való megbirkózás eredményeként véghezvitt átalakulás következménye lesz a következő, forradalmi fázis – mint például a delegálás választása vetíti előre a kontroll krízist. A fejlődési krízisek tehát előre jelezhetők. A vállalkozások vezetése és stratégiája szempontjából különösen fontos ez a megállapítás, hiszen a válságos időszakok előre láthatóak és ismétlődőek. Következésképp a vezetés fel tud készülni a problémákra, sőt megelőző intézkedéseket tud tenni. Ilyen módon esetleg megelőzhetők, de feltétlenül lerövidíthetők a „forradalmi” időszakok.

A növekedési fázisok szorosan kapcsolódnak a vállalat „külső” környezetéhez is: az evolúciós fázisok viszonylag rövidebbek gyorsan növekvő iparágban, míg érett vagy lassabb ütemben növekvő iparágakban sokkal hosszabbak. Vagyis a gyorsan növekvő, fejlődő iparágakban a „forradalmi” időszakok gyakrabban állnak elő. Az eddigi gondolatmenetet Balaton (2005a) gondolataival ötvözve, a rövidebb fázisok nem csak egyes iparágakra igazak, de a transzformációs és a feltörekvő gazdaságok sajátja is.

Szirmai Péter (2002b) a fejlődési szakaszok megfigyelésének három szintjét említi: a makroszintet (madártávlat), ahonnan az emberi életkor analógiára megállapított fejlődési szakaszok láthatók (csecsemőkor, ifjúkor, érettség, öregkor), a mezo-szintet, amit kutatói megközelítésnek nevez és a vállalkozások fejlődési pályájának kutatói leírásaként definiál, végül a mikroszintet, ahol a konkrét vállalkozásoknál nagyon sokféle szakasz követi egymást. Szirmai megállapítja, hogy a fejlődési pálya vizsgálata során az igazán izgalmas kérdés az, hogyan nyújtható el, emelhető magasabbra, vagy fékezhető le a hanyatlás, esetleg milyen beavatkozások segítenek elkerülni a radikális töréseket.

Szintén ezt a kérdéskört veszi górcső alá a vállalkozó vezetés és a szervezeti vállalkozás elmélet, melynek meghatározó eleme a vállalatok folyamatos megújuló képességének vizsgálata (Barringer és Bluedorn 1999, Burgelman, 1984, 1983a és b). A vállalkozás és a szervezeti vállalkozás olyan magatartás illetve vállalati magatartás, mely rendszerint testet ölt új lehetőségek keresésében illetve új előnyök feltátásában.

Davidsson és szerzőtársai. (2006) úgy vélik, hogy a vállalkozóság egy *gazdasági jelenség*, amely csak akkor nyilvánul meg, ha érték jön létre, és ezért a vállalkozói tevékenységet az új szervezet (vagy tevékenység) hatásával kell mérni.

Baumol (2002) valamint Audretsch és Kleinbach (2004) megállapították, hogy a vállalkozói tevékenység a növekedéshez jelentősen hozzájárul, és ezt a tényezőt a hagyományos termelési funkciós modellek nem magyarázzák kielégítően. Amíg a hagyományos felfogásban a munka és a tőke, illetve a tudás fontos szerepet játszanak a gazdasági eredmény elérésében, addig azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az új ötletek hasznosíthatóságának mértéke is lényeges.

Következtetésképp, a vállalkozó – társadalmilag – nem önmagában a létezése miatt fontos, hanem azért, mert hozzájárul a produktivitáshoz és a növekedéshez. Ezzel a felismeréssel a vállalkozó szerepe teljesen átértékelődött s napjainkban a vállalkozókra úgy tekintünk, mint a világ gazdasági- és társadalmi fejlődésének motorjaira.

A vállalkozó vállalat koncepciója legalább húsz évre tekinthet vissza, jelentősek Burgelman és Sayles (1985), Burgelman (1984), Covin és Slevin (1989, 1991), valamint Lumpkin és Dess (1996) munkái. Tágabb értelemben a vállalkozó vállalat fogalma a meglévő vállalatokon belüli új üzleti ötletek és lehetőségek kialakítási, illetve megvalósítási folyamatára utal (Birkinshaw, 2003). Ebben a vonatkozásban a vállalkozó vállalatok azok, amelyekben a menedzsment vezetési stílusa vállalkozó jellegű, s ez a vállalat stratégiai döntéseiben és az operatív működésében is felfedezhető (Covin és Slevin, 1986).

A vállalkozó vállalatot általánosan megkülönbözteti innovációs képessége, valamint az a tulajdonsága, hogy képes változásokat elindítani, illetve gyorsan és rugalmasan reagálni a változásokra. A vállalkozó vállalat igyekszik megteremteni és állandósítani rugalmas innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, miközben kifinomult és hatékony menedzsment kialakítására törekszik (Guth és Ginsberg, 1990).

A vállalatok többsége küzd a hatékonyság és az innováció egyensúlyával. A vállalatok hatékonyságot nyerhetnek rövidtávon, ha a költséges és kiszámíthatatlan problémamegoldó tevékenységeiket, olcsó rutin folyamatokkal váltják fel. Ez a váltás azonban rendkívül veszélyes, mivel a szervezet elveszti a hosszú távú alkalmazkodó képességét. Minél több a rutin folyamat, annál rugalmatlanabbá válik a szervezet. Ezért időnként, stratégiai megfontolás alapján, mesterségesen kell zavart kelteni a szervezetben, így biztosítva a kreatív feszültség fenntartását (Raisch et al, 2009).

A kreatív feszültség indikátora lehet a nyitott innovációs üzleti modell, mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban. Mindemellett lehetőséget biztosít a szervezetben nem megvalósítható lehetőségek kipörgetésére is (Chesbrough, 2002, 2006).

A vállalkozói növekedés tehát nem mennyiségi változás, hanem egy olyan új kínálat, amely egy minőségi ugrást (quantum leap) eredményez. Herbert Simon gondolatait is felhasználva a vállalkozás az iparágak születésekor valamint az érettség életciklusában kerül előtérbe (7. ábra).

A gazdaságban általában nem úgy mennek végbe az újítások, hogy először spontán módon megváltoznak a fogyasztók szükségletei, s ez kikényszeríti a termelés átszervezését. Noha akad példa ilyen esetre is, rendszerint a gyártó, illetve a szolgáltató fedez fel, lát meg valamilyen újítási lehetőséget és kezdeményezi annak meghonosítását. Ő lesz az, aki majd megpróbálja „ránevelni fogyasztóit” az új szükségletekre: úgyszólván megtanítja a vásárlókat arra, hogy új árukat vagy olyan fogyasztási cikkeket kívánjanak, amelyek valamilyen vonatkozásban eltérnek a korábbiaktól.

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Ha ez az „új kombináció” az idők folyamán kis lépésekben, folyamatos fejlesztés során alakul ki a régiből, akkor a változás inkrementális jellegű lesz csupán. Az inkrementális változásokat a piaci szereplők beépítik gazdasági tevékenységükbe, miközben a lehető legmerevebben próbálnak továbbra is ragaszkodni megszokott üzleti folyamataikhoz és gazdasági módszereikhez.

Az előremutató, azaz úttörő újítás sajátossága azonban az, hogy korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, a az úttörő innovációs képességnek köszönhetően a szervezet egy új erőforrás-kombinációval jelenik meg a piacon ezáltal a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új kínálat a régiek mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi erőforrás-kombinációk kiszorulnak a piaci kínálatból.

Ez a körülmény nem csupán a fejlődési folyamatot jellemző diszkontinuitást világítja meg, de egyben magyarázatot ad a termék életciklus sajátosságaira is. A termelés a meglévő termelési tényezők és erőforrások kombinációját jelenti.

3.2. Környezeti változások észlelése és befolyásolása

A szervezetek környezetét állandó változások jellemzik, és ezeknek a változásoknak az üteme egyre inkább felgyorsult. Ehhez az állandóan mozgásban lévő, bizonytalan környezethez kell egy adott iparágban helyet foglaló szervezeteknek, a szervezet szereplőinek alkalmazkodniuk, ami egyre nagyobb kihívást és nehézséget jelent.

A környezeti alkalmazkodást a korai elméletek kezdetben egy dimenzió mentén vizsgálták, majd a dimenziók száma fokozatosan bővült. A több dimenziós megoldások különböző adaptációs konfigurációkat alkotnak. A következőkben ezen kutatási irányok bemutatása következik.

3.2.1. A környezeti alkalmazkodás egy dimenziós értelmezése

A kontingencia elmélet alapján adott szituációhoz megtalálható a megfelelő stratégia, struktúra és magatartás, mely maximális teljesítményt eredményez (Dobák és Antal, 2009). Chandler (1962) rámutatott, hogy a vállalat környezete határozza meg a stratégiát, melyet a struktúra is leképez. Chandler a vállalatok adaptációs stratégiája és vezetési struktúrája között oksági kapcsolatot tételezett fel: a struktúra követi a stratégiát.

Chandler tétele az események lineáris sorozataként érzékeltethető: új stratégia \Rightarrow igazgatási problémák keletkezése \Rightarrow gazdasági teljesítmény csökkenése (legalábbis elmaradása a lehetségestől) \Rightarrow új struktúra kifejlesztése \Rightarrow visszatérés a megfelelően jövedelmező szintre. (Antal-Mokos et al., 1997)

Burns és Stalker (1961) a vállalatok működési környezetét és az innováció szervezeti támogatását vizsgálva, arra a következtetésre jutottak, hogy statikus környezetben a mechanikus struktúrák, míg dinamikus környezetben az organikus struktúrák a hatékonyak.

Lawrence és Lorsch (1967), építve a korábbi eredményekre, arra jutottak, hogy a szervezet különböző alrendszerei különböző környezeti hatásoknak vannak kitéve, melyek dinamikája is különböző. Míg a K+F jellemzően dinamikus, addig a termelés és a gazdálkodás jellemzően statikus környezeti feltételekkel szembesül, ennek megfelelően az egyes funkciók hatékony szervezeti struktúrája is eltérő. Tehát egy szervezeten belül lehetnek organikus és mechanikus szervezeti egységek is. A vezetés fontos feladata a különböző alrendszerek hatékony koordinációja.

A környezeti adaptációról alkotott reaktív képet Child (1972) változtatta meg. Kimutatta, hogy nem csupán a környezet lehet befolyással a vállalatra, hanem a vállalat is képes lehet befolyásolni környezetét. A vállalatvezetőinek, akik befolyással vannak a vállalat stratégiájára és struktúrájára (domináns koalíció), lehetőségükben áll választani, és amennyiben elég puhák a környezeti feltételek, akkor a számukra előnyös stratégiát és struktúrát fenntartani.

Dinamikus világunkban a vállalatokat folyamatosan érik a nemzetközi, makro, iparági és mikro szintű környezeti változások. Ezekre a kihívásokra a vállalatok különféleképpen adhatnak válaszokat (Child, 1972, Dobák, 1997, Hortoványi és Szabó, 2006b):

- Elzárkózás: A vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, illetve tudatosan nem reagál rájuk.
- Lemaradás: A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.
- Kései követés (reaktív adaptáció): A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.
- Gyors követés (preaktív adaptáció): A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ.
- Trendek meghatározása (proaktív befolyásolás): A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül, és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.

A szervezeti inercia (tehát a szervezetek azon törekvése, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak bevett magatartásukon) szinte minden szervezet sajátja (Bakacsi, 1996). A stabilitásra és biztonságra törekvés az emberi lét mélyéről fakad. A változó környezet felől érkező kényszer miatt azonban csak azok az ún. dinamikus szervezetek lesznek életképesek, melyek fennmaradásukat állandó adaptáció révén képesek biztosítani.

Ösztönösen gondolhatjuk azt, hogy az egyes adaptációs stratégiák között sorrendiség van, és a nagyobb, tapasztaltabb, erőforrásokkal jobban ellátott vállalatok inkább proaktív befolyásolásra törekszenek, míg a kezdő vállalatok számára csak a követés vagy az elzárkózás marad.

Azonban a vállalat által követett adaptációs stratégia csak részben következik a vállalat lehetőségeiből (mekkora a vállalat, milyen tapasztalatokkal rendelkezik, milyen erőforrások állnak a rendelkezésére stb.), és másrésről tudatos választás eredménye. Ez utóbbi azzal indokolható, hogy valamennyi adaptációs stratégiának megvannak a maga előnyei, illetve hátrányai – bármennyire furcsának is tűnhet ez első olvasásra. Az 2. táblázatban néhány példa szerepel az egyes stratégiákhoz tartozó lehetséges előnyökre és hátrányokra:

2. TÁBLÁZAT: Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai

	Lehetséges előnyök	Potenciális hátrányok
Elzárkózás	Stabil működési feltételek fenntartása	A változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat.
Lemaradás	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet
Kései követés	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait	A kései követés gyakran alacsonyabb profitráta mellett valósítható meg
Gyors követés	Az imitátor megspórolja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről
Trendek meghatározása	„Az első mindent visz” (first mover advantage)	A fejlesztések és a „védekező harcok” költségesek és kockázatosak

Forrás: Balaton et al. (2007)

A teljes elzárkózás az üzleti életben ritka jelenség, mindemellett a trendeket meghatározó vállalatok száma is csak a szervezetek szűk, gyakran változó csoportját jelenti. A jellemző stratégia: a követés valamilyen formája. A proaktív stratégia igen kockázatos, a befektetett idő, pénz, energia megtérülése magas profitrátaival kecsegtet, azonban megtérülése, illetve jövedelmezővé válása korántsem biztosított. A követők már stabilabb, kiszámíthatóbb környezetbe lépnek be, mely kedvez a stratégiai tervezésnek, mivel a tervezés alapjául szolgáló inputok megbízhatóbbak (kisebb azok volatilitása). Az imitálók legfontosabb előnye, hogy számos kockázatot elkerülnek, illetve a kockázataik jobban kezelhetőek.

3.2.2. A proaktivitás, mint a vállalkozói magatartás egyik dimenziója

A vállalkozási tevékenység a lehetőség megragadását jelenti a pillanatnyilag rendelkezésre álló erőforrások számbavétele nélkül (Stevenson, 1983), s mint ilyen, alapvetően változás és növekedésorientált jelenség.

A vállalkozók a társadalom nélkülözhetetlen tagjai, de nem létezésük okán, hanem mert értéket tudnak teremteni mind a vállalkozás, mind a társadalom számára (Low és MacMillan, 1988: 142). A vállalkozói tevékenység az értékteremtésen keresztül segíti a vállalat versenyképességének megőrzését, és ezért „kritikus a gazdaság hosszú távú életképességéhez” (Stevenson, 1983: 3).

A vállalkozói hajlandóság egy jól azonosítható feltétele a vállalat hosszú távú növekedésének, ez egy szükséges, de nem elégséges feltétele a folyamatos növekedésnek (Penrose 1959: 7). A legtöbb vállalkozónak nem sikerül önfenntartó (Dess et al., 1999), vagy potenciális növekedésre alkalmas szervezetet létrehoznia (Vecsenyi, 2003, Ács et al. 2001, 2004).

A vállalkozás fogalmát alapvetően 5 tényező mentén vizsgálom, melyek szoros kapcsolatot mutatnak a stratégiai adaptáció, a kettős képesség és a versenyképesség témaköreivel: innovativitás, proaktivitás, és kockázat kezelési hajlandóság (Knight 1921, Knight, 1967, Covin és Slevin 1991, Miller és Friesen, 1983), autonómia, valamint a riválisokkal szemben agresszív versengő magatartás (Lumpkin és Dess, 1996). Ez az öt tényező határozza meg a vállalkozói hajlandóságot. A legutóbbi dimenziót többen kifogásolták, mivel véleményük szerint a versengő magatartás tartalmát tekintve teljes egészében a proaktivitás része, azonban Hortoványi (2010) kutatása rámutatott a dimenzió létjogosultságára és kiegészítette annak tartalmát a növekedésorientációval. A szakaszt az 5 dimenzió értelmezésével folytatom a környezeti változások észlelése és befolyásolása szemszögéből.

Innovativitás

Schumpeteri értelemben (1912, 1934, 1980) a vállalkozói tevékenységből fontos eleme az innovativitás, amely új termékek, szolgáltatások, folyamatok, technológiák és üzleti modellek kialakítására utal (Chikán, 2002). Knight (1967) az innovativitást a vállalkozás azon képességeként értelmezik, mely során támogatja a kreativitást és a kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Az innováció nem egyszerűen kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja azok üzleti alapokra helyezését és újfajta növekedési pályára állítást.

Proaktivitás

A proaktivitás az előrettekintő akcióorientáltságra vonatkozik, amely a jövőbeli igényre számító tevékenységekben nyilvánul meg (Covin és Slevin, 1989, Lumpkin és Dess, 1996). A proaktív vállalatok állandóan új lehetőségek után kutatnak, hajlamosak kezdeményezők lenni új értékteremtő eljárások felfedezésében és felkarolásában (Foss et al., 2006). A proaktív vezetők igyekeznek a környezet befolyásolására, a trendek meghatározására. A proaktív vezetők jellemzően nem ragaszkodnak a konvenciókhoz, és jellemzően nagyban támaszkodnak alkalmazottaik kreativitására (Knight, 1967, Stevenson és Jarillo, 1990). A vállalatok proaktív magatartása a vezetői, illetve a vállalat vállalkozói hajlandóságán múlik és ennek következtében független a külső környezeti feltételektől.

Kockázat

A kockázatvállalás az arravaló hajlandóságra utal, hogy jelentős erőforrásokat fordítunk olyan lehetőségekre, amelyek magukban rejtik egy költséges bukás reális esélyét. A kockázat és a potenciális nyereség, növekedési lehetőségek alapvetően arányban állnak egymással (Damodoran, 2007). Sandberg (1992) rámutatott, hogy a vállalkozók jellemzően a mérsékelt kockázatvállalást kedvelik, így igyekeznek elkerülni mind az alacsony, mind a magas kockázatú helyzeteket. Előbbit azért kerülik, mert a könnyen elérhető siker jellemzően nem jár jelentős eredménnyel, utóbbit pedig azért, mert kimenetele szerencse és nem erőfeszítés kérdése. A vállalkozó vezetők törekednek az előre felbecsült kockázatok szétosztására (Hortoványi és Szabó, 2006a).

Autonómia

Az autonómia egyéni vagy csoportos önállóságra utal egy ötlet vagy elképzelés megvalósítása terén. Általánosan a lehetőségek megvalósítására való képességet és akaratot jelenti. A növekedés elősegítéséhez a menedzsereknek jelentős autonómiát kell biztosítani a beosztottainak a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein is (Szabó, 2005a). Főként a decentralizált szervezeti struktúra és a fogyasztóorientált, újdonságokra nyitott kultúra az, amely képessé teszi a vállalatokat arra, hogy megfeleljenek annak a kihívásnak, melyet az új lehetőségek és alkalmazási területek felfedezése és kialakítása jelent (Nyström 1979, 1990).

Agresszív versengés és növekedésorientáció

Bojár (2005) a versenyszellemet jelölte meg a vállalkozás alapítás és a vállalkozói lét melletti elköteleződés legfontosabb motívumaként. Vesper (1980) vállalkozói típusokat vizsgáló kutatása során felismerte, hogy igen sok vezető sohasem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni annál, ami szerinte egy kontrollálható méret. Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy fontos megkülönböztetni a vállalkozó vezető fogalmát a családi vállalkozásától. A családi vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Glueck úgy találta, hogy ha konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002, 2006, Carland et al., 1984, 1988). Tapasztalataink alapján azonban mérsékelt növekedési elvárások tipikusabbak (Hortoványi és Szabó, 2006a, 2008a), megfelelően annak a megfigyelésnek, hogy a vállalkozó vezetők óvatosan bátrak és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

3.2.3. A környezeti alkalmazkodás több dimenziós megoldásai és konfigurációi

A külső és a belső környezet együttes hatására, a stratégiai alkalmazkodás következtében a szervezetek konfigurációkat alkotnak. A konfigurációk nem csupán egy tényező alapján azonosíthatók, hanem több elem együttes hatását kell figyelembe venni. Galbraith és Nathanson (1979) rámutatott, a környezet meghatározó szerepére a stratégia és struktúra közötti összhang szükségességében, és a hatalmi struktúra jelentőségére is.

Mintzberg (1989) a hatalom és a struktúra konfigurációit hét alaptípusban határozta meg: (1) vállalkozói szervezet, (2) mechanikus szervezet, (3) szakmai szervezet, (4) diverzifikált szervezet, (5) adhokratikus szervezet, (6) küldetéses szervezet és (7) politikai szervezet.

A vállalkozói szervezet jellemzője a kis csapat, a gyors mozgás, a bürokrácia kijátszása. A mechanikus szervezet jellemzően a tömegtermelést támogatja, szakmai szervezet sajátossága, hogy nincs középmenedzsment, mivel nem kontrollálható munkavégzés. A diverzifikált szervezeten belül több szervezeti egység azonosítható. Az adhokratikus szervezetben a szakértők uralkodnak, míg a küldetéses szervezetet a közös érdekek és hiedelmek tartják össze. A politikai szervezet kihasználja, hogy nincs másik rendezőelv és épít a konfliktusokra, ezért külső kényszer nélkül stabil is lehet.

Minden környezet véges összegű erőforrással rendelkezik, „adott kapacitással” (Mintzberg et al., 1998: 292). Amint az iparág kezd „telitődni”, az erőforrásokért vívott harc kizárja a versenyből a kevésbé alkalmas szervezeteket. Az alkalmasság kritériumait a környezet határozza meg. A „környezet hatalmát” számos tanulmány következtetései támasztják alá (pl. Zahra, 1993, Miller és Friesen, 1983).

Az evolúciós közgazdaságtan a természetes szelekció modelljét használja a gazdasági populáción belüli változatok megjelenésével, fennmaradásával és rögzülésével kapcsolatban, hangsúlyozva a folyamatok evolúciós dinamikáját, mely dinamika a szervezetek változatosságát befolyásolja (Singh és Lumsden, 1990). Az evolúciós közgazdaságtan az elméletek négy típusát foglalja magába (Johnson és Van de Ven, 2002), amelyek különböznek egymástól annak mértékében, hogy mennyire engedik meg (a) az egyéni szervezeteknek, hogy megváltoztassák magukat (szervezeti tehetetlenség) és (b) milyen mértékben képesek az egyének megváltoztatni környezetüket (környezeti kihatás). (3. táblázat)

3. TÁBLÁZAT: Evolúciós elméletek

Környezet befolyásolásának képesség	Belső változtatási képesség		
	Magas	Magas	Alacsony
		Iparági közösségi elmélet	Új institucionalista közgazdaságtan
	Alacsony	Szervezeti evolúció elmélete	Populációs ökológia elmélet

Forrás: Wickham, 2006: 135

A stratégia-struktúra viszony kutatásának klasszikus irányzatára jellemző, a növekedés formáira összpontosító és azokat mint stratégiatípusokat a szervezeti struktúrák egy-egy típusával párba és okozati kapcsolatba állító módszer (kontingencia elmélet). A külső és a belső környezet változtatási képességének együttes vizsgálatakor, a növekedési stratégiákkal szemben előtérbe kerül a szervezetek környezethez való alkalmazkodásának módjai, az adaptáció stratégiai típusai. Ebben az irányzatban az integrált típusok a stratégia és a struktúra jellemzőinek együtteseiként, e jellemzők összhangban álló konfigurációiként fogalmazódnak meg. (Antal-Mokos et al, 1997)

Miles és Snow (1978) a szervezetek alkalmazkodási folyamatának modelljét alakították ki. Ebben kitüntetett szerepet játszanak azok az alternatív módok, ahogyan a szervezetek meghatározzák termék-piac területüket, valamint kiépítik az e stratégiát megvalósító mechanizmusokat (struktúrákat és folyamatokat). A stratégiát elsődlegesen, mint a

környezethez való alkalmazkodás módját ragadják meg, aminek a működési kör, a termék-piac területek megválasztása mellett a szervezet alakítása is része. Ebből következően a szerzőknél integrált szervezettípusokat figyelhetünk meg, amelyek az egyedi termék-piac stratégiák, szervezeti struktúrák és folyamatok együtteseiként, konfigurációiként határozhatók meg. Miles és Snow szerint sikeres típusok: a védők, a kutatók és az elemzők, sikertelen a reagálók.

A nyolcvanas évtizedben megerősödött a szervezet puha struktúrájának hangsúlyozása, mely szerint, nem a valamilyen módon kialakuló stratégiához illeszkedik a struktúra, hanem a szervezet struktúrája és egyéb jellemzői alakulnak úgy, hogy az képes legyen megfelelő stratégia kialakítására és megvalósítására. Peters és Waterman (1982) szerint a szervezetek sikeressége attól függ, milyen mértékben képesek a puha szervezeti tényezőkkel, így nem az tekinthető elsődleges sikerkritériumnak, hogy milyen a stratégia, hanem az, hogy legyen olyan szervezet, amely képes folyamatosan alkalmazkodni a környezetéhez.

Peters (1984) végül odáig jut, hogy kimondja: a stratégia követi a struktúrát. Álláspontja szerint a szervezetek hosszabb távú működésük során olyan megkülönböztető képességeket fejlesztenek ki, amelyek mélyen gyökerező repertoárt alkotnak, s ezek alapján a cégek környezethez való alkalmazkodásának módja a szervezet bensőjéből fejlődik ki, a vezetők és az alkalmazottak magatartási normáiból, a szervezet hagyományaiból, az informális értékekből fakad. E véleménye lényegében Mintzberg felfogásával rokon, aki a stratégiát, mint a döntések, illetve a cselekvések sorozatában megnyilvánuló magatartásmintát értelmezte (Mintzberg, 1978 idézi Antal-Mokos, 1997).

Az adaptációkat érdemes tovább vizsgálni a stratégia és az innovációs hajlam kapcsolódása szempontjából is, mely a követés és a trendek meghatározása szempontjából kiemelkedő jelentőségű. A környezeti alkalmazkodás, illetve az innovációs törekvés és képesség tekintetében Nyström (1983) két végletet különített el: az innovatív és a pozíciótartó vállalatot, illetve a köztük helyet foglaló látens pozíciótartó/innovatív vállalatok csoportját is azonosítja. Az innovatív vállalatok magas innovációs képessége innovációs eltökéltséggel is párosul, míg a pozíciótartó vállalatoknál mind a képesség, mind a törekvés hiányzik.

Az innovációs és a környezeti alkalmazkodás kontextusában tovább vizsgálódva a Chikán et al. (2004) eredményei alapján a vállalatok 3 csoportja azonosítható (Hortoványi és Szabó, 2006a): (a) Entrepreneur (vállalkozó, aktív), (b) Offenzív (támadó, aktív), illetve (c) Defenzív (védő, hátrító, passzív) stratégiát folytató vállalatok.

4. TÁBLÁZAT: Vállalati stratégiák az innovációs és vállalkozási hajlandóság alapján

	Entrepreneur	Offenzív	Defenzív
A vállalatnál az új termékek bevezetése	Rendszeres	Rendszeres	Ritka
Az innováció	Kiemelt fontosságú	Fontos	Nem fontos
A dolgozók számára az innováció szerepe a vállalat stratégiájában	Egyértelműen megfogalmazott	Megfogalmazott	Homályosan megfogalmazott
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas	Közepes	Alacsony
A felsővezetés a kudarcot képes tolerálni?	Igen	Nem	Nem
Az innovációban erőteljesen érvényesül a marketing szemlélet?	Igen	Igen	Nem

Forrás: Balaton et al. (2007)

Amint az a 3. táblázatból is leolvasható, a magas kockázatú projektekre fókuszálás az Entrepreneur vállalatokra inkább jellemző, mint a másik két csoportra, azonban ez nem jelenti azt, hogy az ehhez a csoporthoz tartozó vállalatok felelőtlenek lennének. Az Entrepreneur vállalatok „óvatosan merészek”: egyszerre több projekten is dolgoznak, így a portfóliójuk kockázatát csökkentik, valamint ötleteik megvalósítása során csak óvatosan, kis lépésekben – új információ birtokában, folyamatosan tanulva – haladnak előre. Mivel elköteleződésük kisebb, így kisebb a veszteségük is, ha valamely ötlet még sem váltja be a hozzá fűzött reményeket.

Az Offenzív csoport tagjainál, csakúgy, mint az Entrepreneur vállalatok esetében, szintén megfigyelhető az újításra törekvés, azonban alapvetően konzervatív értékrend mentén. Az Offenzív vállalatok számára az új termékek bevezetése, az innováció vagy a marketing szerepe jellemzően kevésbé hangsúlyos, mint Entrepreneur versenytársaiknál. Az Offenzív stratégiát folytató vállalatok kudarcral szemben tanúsított toleranciája szintén alacsonyabb, mint azt az előző, Entrepreneur stratégiát folytató vállalatok esetén tapasztaltuk. Ennek kapcsán feltételezhető, hogy a hibákból tanulás a vállalati kultúrának kevésbé szerves része. Az Offenzív vállalatoknál – az előzőekben tárgyalt típussal ellentétben – az is gyakran előfordul, hogy innovációra „nincs idő”, mely tulajdonsággal a harmadik, Defenzív vállalatokkal mutatnak hasonlóságot.

A Defenzív vállalatok legfőbb jellemzője a követő, lemaradó, továbbá alkalmazkodó vállalati filozófia. A Defenzív vállalatoknak rendszerint nincs idejük innovációra, s talán ezért nem jut kiemelkedő szerep sem a marketing szemléletnek, sem új termékek bevezetésének, illetve az

új termék bevezetések inkrementális fejlesztéseknek tekinthetők. Az ide tartozó vállalatok a magas kockázatú projekteket sem részesítik előnyben. Érdeemes kiemelni, hogy a vállalati stratégia kialakításában domináns a felsővezetői befolyás. Az egyes stratégiák összevetése rávilágít arra, hogy az Offenzív és a Defenzív vállalatok a felső vezetés kudarc toleranciájában illetve az innováció fontosságának megítélésben különböznek leginkább az Entrepreneur vállalatoktól.

3.2.4. A környezeti alkalmazkodás különböző stratégiáinak összevetése

Miles és Snow tipizálása sok hasonlóságot mutat az innovációs készség és a vállalkozási hajlandóság alapján kialakított adaptációs stratégiákkal, illetve a korábban bemutatott proaktív-reaktív besorolással. Bár „egy az egyben” nehezen feleltethetőek meg egymásnak a stratégia típusok, mégis vonható párhuzam, melyet a 9. ábra mutat be egy példán keresztül.

9. ÁBRA: Adaptációs stratégiák összevetése

Entrepreneur	Trendek meghatározása	Kutató
Offenzív	Gyors követés	Elemző
	Kései követés	Reagáló
Defenzív	Lemaradás	Védő
	Elzárkózás	

Forrás: Balaton et al. (2007) alapján, a távolsági hangkommunikáció példája saját interpretáció

Áttekintve a külső és belső környezet hatására kialakuló konfigurációkat feltételezzük, hogy mindegyik stratégiai iskolának, illetve konfigurációnak – a konfigurációs iskola tanításaival összhangban – meg van a maga ideje és helye. Ezért indokolt a stratégia és a struktúra időbeni viszonyának elemzése. A vállalatok fejlődése, illetve fejlesztése, a hétköznapi menedzsment szempontjából is nagyon fontos.

A környezetéhez alkalmazkodni kívánó vezetés számára alapkérdés, hogy ezt hogyan tegye. Az igazi kérdés a stratégia és a struktúra viszonyában: melyiknek kell előbb változni? A vezetés megteheti, hogy a stratégiaváltás koncepcióját kidolgozza, majd ezt megvalósít(tat)ja, végül kialakítja az új stratégiának megfelelő struktúrát, “bejáratja” az új szervezeti

folyamatokat, kiépíti a kommunikációs pályákat stb. Erre módja van akkor, ha a környezet változásának üteme viszonylag alacsony.

Gyorsan változó, turbulens környezetben azonban elképzelhető, hogy mire a stratégiaváltást követő új struktúra kiépül és az új folyamatok olajozottan működnek, már új stratégiára van szükség, azaz nem marad idő leírni annak a stratégiának a gyümölcseit (Antal-Mokos et al, 1997). Kérdésként merül fel, hogy különböző környezeti feltételek mellett milyen adaptációs stratégiák tekinthetők életképesnek? A kérdés megválaszolása előtt azonban fontos megismerni a követett stratégiákat és a teljesítmény konfigurációkat.

3.3. Követett stratégiák és a kettős képesség kialakulása

3.3.1. Vállalatok által követett stratégiák

Mintzberg et al. (1998) a vállalatok stratégiáit szándékolt (intended), tudatos (deliberate) és megvalósíthatatlan (unrealized), menet közben kialakuló (emergent) és realizált (realized) elemekre bontotta. A követett stratégiák ebben az értelmezésben a tudatos kategóriába tartoznak elsősorban, vagyis olyan realizált stratégiák, amelyeket a vezetők szándékoltak és meg is valósítottak. Esetenként lehetnek menet közben kialakuló stratégiák is, de mindenképpen fontos, hogy a vezetők tudatában vannak a vállalat által követett stratégiával (mintával).

Kutatásaink során az alábbi követett stratégiákat vizsgáljuk:

- a) visszahúzó stratégia követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrált
- b) védekező stratégia követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrált
- c) stabilitási stratégia követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrált
- d) növekedési stratégia követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrált
- e) támadó stratégia követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrált
- f) összpontosító stratégia követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrált

g) nem követett semmilyen következetes stratégiát.

James G. March (1991) a felderítést (exploration) és kiaknázást (exploitation) jelölte meg a két alapvető követett stratégiának. Ezekbe a kategóriákba a fenti stratégiák a következőképpen sorolhatók be: (1) Kiaknázó: védekező, visszahúzódó, stabilitási illetve összpontosító, és (2) Felderítő: növekedő és támadó.

3.3.2. Adaptációs paradoxon a követett stratégiák kapcsán

Az iparágváltáshoz kapcsolódó stratégia kialakítása során találkozunk az adaptációs paradoxonnal (Burgelman, 1991). Az adaptációs paradoxon értelmében nagyon fontos a környezethez való alkalmazkodás, de a meglévő tényezőkhöz való folyamatos alkalmazkodás csökkenti a jövőbeli alkalmazkodás képességét.

Burgelman feltételezése szerint a cég által a stratégiában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb, mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia perifériáit érintik, a kulcsfontosságú részekben nincs változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgokat erősítik, mint újat keresnek. Így feltételezhetjük, hogy például gazdasági válság esetén a vállalatok jellemzően kiaknázó (védekező, visszahúzódó, stabilitási illetve összpontosító) stratégiát követnek. Burgelman érvelése alapján, a stratégia megújulása általában autonóm stratégiai folyamat által megy végbe, a belső kísérletezések és a stratégia kiválasztás a cég környezethez való hosszú távú alkalmazkodását segíti.

Az evolucionista nézőpontot gyakran hozzákapszólják a funkcionista nézőponthoz: azon tevékenységek, amelyek legjobban szolgálják egy csoport vagy társadalom érdekeit, megerősítést nyernek, amelyek nem, azok szelektálódnak, mely folyamatnak három szakasza különböztethető meg. Első a viselkedésben megjelenő változatok szakasza. Ezek lehetnek szándékoltak, vagy akaratlanok, nem ez a fontos. A fontos az, hogy az így keletkezett számos alternatív megoldás, „kezdeti próbálkozás” között természetes kiválasztódás következik be: bizonyos változatok megerősítést nyernek és fennmaradnak mások, pedig eltűnnek.

Child (1972) rámutatott arra, hogy az a nézet, miszerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, a technológiai szint, és más külső tényezők nem helyénvaló. A szervezetek döntéshozói aktívan közreműködnek saját környezetük manipulálása érdekében. Ennek célja, hogy az általuk kitűzött célokat elérjék. A környezetben végbemenő változásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy módosítják a szervezetet. Child gondolatait Kuwada (1998) is megerősíti, sőt tovább megy. Kutatásai alapján a stratégiai

magatartás (strategic behaviour) folyamata a következő lépésekben történik: (1) a szervezet kreál magának egy környezetet (keret, amiben mozog, faktorok), (2) definiálja a probléma körét, illetve saját helyzetét (a faktorok közötti viszony), (3) alkot egy racionális tervezési folyamatot, és (4) felismeri a cselekvési lehetőségeket és interpretálja az eredményeit.

A szervezet és környezet közötti kapcsolat tehát változó. Szintén meg kell nézni a szervezet és a teljesítmény közötti kapcsolatot. Itt Child (1972) arra a következtetésre jut, hogy a szervezeti struktúra korlátozottan hat a teljesítményre. A szerző a szervezeti variációk létrejöttének okaként a domináns koalíciót nevezi meg. Az általuk kitűzött célok módosítása méret-, technológiai vagy elhelyezkedési változást eredményez. Ebben az értelemben a vállalat proaktív magatartását is a vezető, illetve a domináns koalíció határozza meg.

Child gondolata egybevág Rumelt (1974: 149) eredményével, miszerint „a struktúra is a divatot követi”. Rumelt nagymintán igazolta Chandler (1962) elméletét, miszerint a vállalatok jellemzően négy stádiumon mennek keresztül növekedésük során: (1) induló erőforrások beszerzése, disztribúciós csatornák kiépítése/megszerzése (2) erőforrások hatékonyabb kihasználása, koordinálása (3) új piacokra lépés a kezdeti piacok telítődését követően (4) divíziók kialakítása, továbbá kimutatta az 1949 és 1969 közötti változásokat, miszerint a nagyok diverzifikáltak, akár különösebb stratégia elgondolás nélkül is. Az érdekesség kedvéért Mintzberg et al. (2005) ötödikként az alaptevékenységre fókuszálást tenné hozzá mai ismereteink alapján, mely szintén nagyon divatos ajánlás napjainkban, amire Szabó és Vida (2009) is rámutatott a kis szervezés és a szolgáltató központok kapcsán.

Child álláspontjának ellent mondva Burgelman (1991) azt az álláspontot képviseli, hogy a stratégia az éppen aktuális technológián, gazdasági,- kulturális tényezőkön alapul, és ehhez alkalmazkodva a vezetők feladata olyan stratégia alkotása, amely további sikerekhez juttatja a szervezetet. A szervezeti stratégia ezért azonosítja a szervezet kompetenciáit, és meghatározza céljait. A stratégia technikai, gazdasági és kulturális szabályokból áll. Ezek a szabályok a szervezet jellegének megőrzését szolgálják.

A stratégia kialakítására a populációs ökológia elméletét használja fel. A szelekció során a különböző szinten lévő résztvevők különbözőnek érzélik a stratégiát, emiatt variációk állnak elő. Vagyis a stratégiában kitűzött célokat belső szelektáló rendszer nélkül nem lehet elérni. Tehát a felső szintű vezetők feladata elsősorban adminisztratív eszközök gyakorlása (stratégiai tervezési, ellenőrzési rendszer, ösztönző rendszer), valamint kulturális (viselkedési normák) mechanizmusokat, szelektáló módszerek kifejlesztése.

A tapasztalatok szerint a szervezetek inkább hajlamosak variációkat előállítani, mint teljesen új dolgokat létrehozni, még akkor is, ha a vállalat növekedésével – előbb vagy utóbb – elkerülhetetlenül megjelennek autonóm stratégiák. Az autonóm stratégiák, bármely szinten kialakulhatnak, tekintettel arra, hogy egyes egyének, csoportok hajlamosak olyan tevékenységekbe kezdeni, amelyek meghaladják a jelenlegi stratégia határait. Ezek az autonóm kezdeményezések a szervezet kompetenciáinak összességén nyugszanak. Bármilyen szintről származhatnak, de – Burgelman kutatásai alapján – főleg azokról a szintekről, ahol kapcsolat van új technológiai fejlesztésekkel illetve pénzügyi forrásokkal.

Meghatározó a vezetők kognitív sémáinak hatása a kiválasztás mechanizmusakor, amennyiben a kiválasztás során a vezetők előzetesen kevés szabályt alkottak, a kiválasztás menete során inkább személyes interakciót részesítik előnyben, és azután ismerik el a szervezet részeként az autonóm kezdeményezést, ha azt sikeresnek (életképesnek) ítélik meg (Mintzberg et al., 2005).

Tehát akkor következhet be a megőrzés, amennyiben bebizonyosodik, hogy az autonóm stratégia megfelelő erőforrásokhoz fog jutni a jövőben is. Ez a folyamat azonban szubjektív, hiszen amint arra Child (1972) is rámutatott a domináns csoportok befolyással vannak a döntésekre. Azok a variációk fognak megerősítést nyerni, amelyek legjobban szolgálják a szervezet formális – esetleg informális – vezetésének érdekeit, elképzeléseit. A megőrző mechanizmus, amely lehetővé teszi a „pozitív módon kiválasztott változatok” fennmaradását és újratermelődését. Azonban épp ezeknek a mechanizmusoknak köszönhetően – hangsúlyozza Perrow (1994) - szigorúan determinálja a „lehetőségek egyértelműen meghatározott halmazából való optimális választást”. A szervezetek rutinfolyamatai következképp nemcsak stabilitást eredményeznek, de egyben korlátozzák a szervezet rugalmasságát és alkalmazkodó képességét.

A vállalat megújulási képessége nagymértékben függ attól, hogy mennyire képes teret engedni az autonóm kezdeményezéseknek, variációknak. Mennyiségi növekedés, ha már meghódítottuk a globális piacot, akkor már nem fenntartható és gyakran nem is jövedelmező. A versenytársak piaci részesedésének megnyirbálása – amennyiben maga a piac nem vagy csak igen kis ütemben növekszik – nemcsak sok erőforrást emészt fel, de a profitot is erősen lecsökkenti. Ezzel szemben a minőségi növekedés olyan új piacokat nyit a vállalat számára, amelyek az áhított „kék óceánt” hozzák meg. A kék óceánra kihajózáshoz előbb még át kell a vállalatnak kelnie a „szakadék felett”.

Ezen felül az autonóm stratégiai folyamat megvalósítása is igen nehéz, mivel az autonóm kezdeményezések hatására értékes egyének és csoportok válhatnak ki a szervezetből, amennyiben úgy találják, hogy valamilyen lehetőséget elszalasztottak. Mindemellett elsősorban a költségek nagysága miatt a legtöbb szervezet inkább az indukált stratégiai folyamatot alkalmazza, ugyanis a meglévő stratégia nem jár extra (elsüllyedt) költségekkel.

3.3.3. Megújulás és a növekedés fenntartása

A stratégiai menedzsment egyik legizgalmasabb kérdése a megújulás, illetve a folyamatos megújulás stratégiai és szervezeti megvalósítása. A konfigurációs iskola a változásról szól, de a folyamatosság a lényege. Az hogy stratégiát készítünk a változásra, egyben stabilizálja is a folyamatot és a kialakuló állapotot. „... stratégia viszonylagos stabilitását írja le az adott állapotokon belül, melyek időnként elég drámai ugrások révén újulnak meg.” (Mintzberg et al, 2005: 328).

A szervezetek hosszútávon fenntartható növekedése, és növekedési képessége nagymértékben függ a vállalatok megújulási képességétől, felderítő stratégia követésétől. A megújulási képesség, a tudatos felderítés és vállalkozói tevékenység – a már régebb óta működő vállalatoknál is (Garud és Van De Ven, 1992) – részévé kell váljon a vállalat stratégiáinak, illetve stratégiaalkotási folyamatainak.

Ezért egyaránt szükség van indukált és autonóm stratégiai folyamatokra –Burgelman kategóriáival élve – a szelekciós folyamatot felülről és alulról egyszerre kell irányítani. Ez elősegíti a stratégia, és azon keresztül a vállalat egészének újraorientálását (a stratégia meghatározza a struktúrát – Chandler, 1962). Vagyis egyszerre szükséges a kiaknázás és a felderítés a vállalati sikerek eléréséhez. A karizmatikus vezető szerepe Hurst (1995) szerint: az erőforrások szerzése, a vállalat stabilitása mellett, annak átvezetése a változási periódusokon, a halálcikluson is. A vállalati életciklus és a vállalat innovációs stratégiájának kapcsolatát Moore (2005) részletesen taglalja (5. táblázat).

5. TÁBLÁZAT: Vállalati életciklusok és innovációs stratégiák kapcsolata

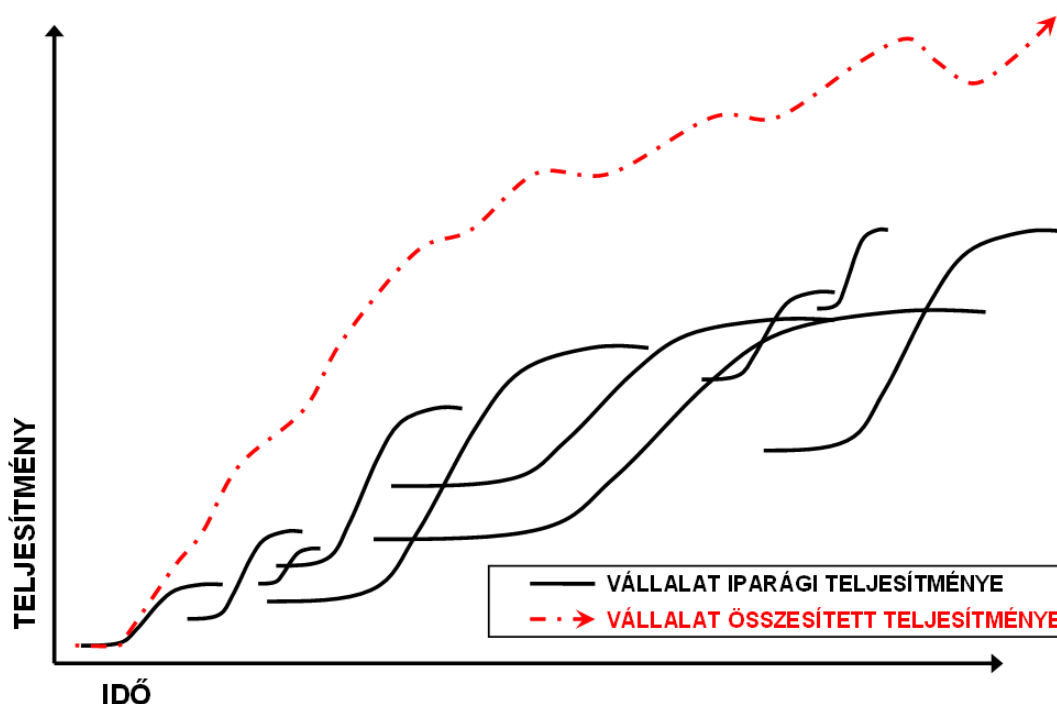
Életfázis	Vállalat innovációs stratégiája
Korai piac	Megbontó innováció
A szakadék	-
Tekepálya	Alkalmazásbeli innováció
Tornádó	Termék-innováció
Korai főutca	Folyamat-innováció
Érett főutca	Tapasztalati és marketing-innováció
Hanyatló főutca	Új üzleti modellek és strukturális innováció
Törésvonal	-
Az életciklus vége	-

Forrás: Moore 2005: 176 és Hoffer és Iványi 2008: 54 alapján

Az eddig bemutatott elméletek mögött komoly empirikus vizsgálatok állnak. A stratégiai vállalkozás, kiaknázás és felderítés jelenségét vizsgáló kvantitatív, kérdőíves adatszerzés módszertanát felvonultató, matematikai-statisztikai elemzésekkel dolgozó kutatások például a következők: Lumpkin és Dess 1996, Stopford és Baden-Fuller 1994 (Davidsson, 2004). A kutatások megjelenésükkor a vizsgált terület egy-egy újabb irányát jelölte ki.

A vállalatok felderítő magatartása lehetőséget biztosít a vállalat számára a „süllyedő hajó” időben történő elhagyására, amikor az iparági életciklus gyors hanyatlásba fordul. A proaktív magatartás lehetővé teszi az iparágváltást, és csökkenti annak költségeit és kockázatát. A kiaknázó és a felderítő tevékenységek együtteseként a vállalat számára biztosított a fenntartható növekedés (10. ábra).

10. ÁBRA: Fenntartható vállalati növekedés



Lipitt és Schmitt (1967) szerint a növekedés egy-egy fázison belül közel egyenletes, azonban egy kritikus méretet elérve működési zavarok jelentkeznek a szervezetben, amikor a vezetésnek új kérdésekre kell tudnia válaszolni, hogy tovább növekedhessen. Kiemelik, hogy az egyes szakaszokban megjelenő krízishelyzetek más periódusban is felmerülhetnek (például az érettség szakaszába lévő vállalat is kerülhet szembe új versenytárral, összeomolhat a piaca), de ami a vállalat érettségére utal az az, hogy hogyan néznek szembe a vezetők a különböző szervezeti krízisekkel. Galbraith (1982) szerint, amennyiben a valamelyik növekedési szakaszban felmerülő problémát nem kezelik, akkor az a következő szakaszokban egy még erősebb problémaként fog jelentkezni.

Greiner (1972) szerint is meghatározó, hogy az adott szervezet hogyan oldotta meg korábbi problémáit. Úgy találta, evolúciós és revolúciós szakaszok követik egymást egy vállalat növekedése során. Az evolúció időszakában a fejlődés töretlen, zavarmentes, az ezt követő revolúciós időszakban problémák merülnek fel, a szervezet elakadásokkal küzd. A vállalat fejlődése azon múlik, hogy a menedzsment megtalálja-e a revolúciós szakasz kihívásaira a választ, mert csak így tud tovább lépni a következő evolúciós szakaszba.

Greiner modelljének korai növekedési szakaszainak érvényességét Salamonné (2006) magyar kontextusban vizsgálta. Megállapította, hogy a modell érvényes, de a fejlődés során egyes szakaszok nem feltétlenül jelentkeznek valamennyi vállalkozásnál, lehetőség van azok átugrására.

Miller (1976, 1979) archetípusokkal foglalkozott – stratégia, struktúra, helyzet, folyamatok és az ezek közötti átmenettel. A stratégia és a struktúra váltásokat nem folyamatosnak, hanem kvantumugrásnak tekintette (Miller és Friesen 1982). Stratégiai forradalom esetén egyszerre változik meg sok dolog. Ha egyszerre több tényező, rövid idő alatt módosul, akkor nem a stratégia-struktúra-rendszerek sorrendben történik a konfigurációváltás.

Quinn és Rohrbaugh (1983), valamint Quinn és Cameron (1983) elgondolása szerint a vállalati növekedés a külső és a belső problémákra fókuszálás, és azok megoldásának, valamint a rugalmasság és a kontroll közötti változások sorozata. Mintzberg (1989) véleménye szerint a növekedésre a hatalmi átrendeződés egy formájaként is tekinthetünk. Ahhoz, hogy a vállalat növekedni tudjon, új hatalmi struktúrának is kell meggyökeresednie.

Audretsch és Ács (1990) úgy vélték, hogy a kezdő vállalkozások többsége nagyon kisméretű – sok esetben túl kicsik ahhoz, hogy fennmaradjanak az iparban. A szerzők szerint a vállalatok fennmaradásának magyarázata a tanulási stratégiájukban keresendő. Még ha a cégek nagysága nem éri el az optimális méretet, akkor is fennmaradhatnak és növekedhetnek folyamatos tanulással, alkalmazkodással. Miller (1985) a tanulás és az életciklusok kapcsolatában a tudás kialakításának és kiaknázásának folyamatát járja körül. A tudás kialakításához magasan képzett szakemberekre van szükség, míg a rutinok kialakulásával folyamatosan alacsonyabb képzettségű emberek vehetik át a feladatokat. Miller értelmezésével ellentétben Mintzberg et al. (2005) rámutat, hogy a korábbi kiválóság – megváltozott környezeti feltételek között – a bukás alapja. Leggyakoribb előfordulások:

- Fókuszáló pályáiv: Technológia fókusz – technikailag a legjobb, de nincs valós értéke a fogyasztók szemébe;
- Vállalkozói pályáiv: Mindenáron növekedésorientáció, olyanba is belevetik magukat, amihez semmit sem értenek;
- Inventív pályáiv: álmodozó kutatásokra a világ pénzét is elköltik;
- Szétkapcsoló pályáiv: korábban értékes márkanev túlzott kihasználása „gagy” termékekkel.

Vannak, akik mindig is kicsik maradnak (Vecsenyi, 2003). A családi vállalkozások életciklusa összekapcsolódhat az alapítók életútjával (Szirmai, 2002b). Ezzel szemben áll az A. T Kearney (2009) erőltetett növekedési modellje, mely során tudatos növekedési pályára kívánják állítani a vállalatokat. A modell 4 lépésből áll, melyek egymásutánisága biztosítja a vállalat növekedését: (1) alapvető üzleti folyamatok, tevékenységek átlátása és rendezése, (2) növekedésre berendezett szervezet és szervezeti kultúra kialakítása, (3) stratégiai marketing tevékenységek és (4) feszítés, mely során a korábban kialakított rendszereket folyamatos megújulásra készítjük.

Fontos még megemlíteni a magyar piaci és működési környezet alapján meghatározott életutakat (Szabó József, 2008). Nagyvállalatok: 1996-os mélypont, utána növekedés, elsősorban a multinacionális vállalatok révén. Középvállalatok: 1995-ig növekedés, majd megtorpanás. Kisvállalatok alacsony szintről indulva folyamatos fejlődés. Összességében 1995-ös mélypont, majd folyamatos fejlődés 2007-ig. Az összesített teljesítmény alig éri el az 1980-as szintet.

3.3.4. Változások vezetése

A változás folyamatos jelenség mind napjainkban, mind a történelem során, azonban a változás üteme gyorsulni látszik. A változás az innovációk elkerülhetetlen velejárója, melynek hatása és kihatása gyakran elképzelhetetlen, és sokak által alulbecsült, beleértve azokat az egyéneket és szervezeteket is, akikről az innováció származik. A menedzserek jobban és proaktívabban akarják irányítani ezt a folyamatot, de még mindig megválaszolatlan számos kérdés (Schendel és Hitt, 2007):

- Hogyan lehet és kell a változást tudatosan (aktívan) menedzselni, miközben egy vállalat innovál, illetve érzékeli az iparágban bekövetkező innovációkat?
- Hogyan lehet az innovációk hatását nyomon követni (pl.: szervezeti struktúra és az üzleti modell esetén)?
- Mik az elsődleges feladatok a szervezet felkészítésében a változásokra?
- Milyen változási formák indokoltak és hatásosak?
- A változás milyen akadályokba ütközhet, és ezek hogyan kerülhetők ki, küzdhetők le?

A stratégia és a változásvezetés irodalma különböző megoldási javaslatokat kínál a változások hatékony vezetésére (Kotter, 1999, Dobák, 1999, Bakacsi et al 2005, Balaton et al., 2010).

Zoltayné Paprika és Kiss, 1988), ezek együttes alkalmazása teheti egyszerre hatékonyá (kiaknázóvá), másfelől hatásossá (felderítővé) a szervezetet.

A változásvezetés tudatosan menedzselt tevékenység, mely során a vállalkozás egyik konfigurációból átjut egy másikba. A stratégiai változások felismerése, az azokra való adekvát válaszadás különösen nehéz feladat elé állítja a változásvezetési csapat tagjait. A vállalati környezet, a stratégia és a működés folyamatos felülvizsgálatát feltételezi, amely jelentős hatással van a vállalat érintettjeire. A változásvezetési folyamat során kritikus tényező a stratégiák megfelelő kombinálása, a kedvező fogadtatás megteremtése és az eredmények meggyökereztetése.

Egy jó változásvezetőnek nem elegendő egyes szervezeti tényezők elkülönült hatásait ismernie, komplex ismeretekkel kell rendelkeznie arról, hogy mi a változásvezetés, milyen típusú, jellegű és dimenziójú változások vannak, melyek a stratégiai változások külső és belső kiváltó okai. Ezen felül ismeretekkel kell rendelkezni az irányított szervezeti változások jellemzőiről, a problémamegoldás menetéről. Tisztában kell lenni azzal, hogy miért szükséges az egészséges veszélyérzet felkeltése és mely tényezők gátolják annak kialakulását, melyek a sikeres változásvezetés sikerkritériumai. Ezen felül a szituációnak megfelelő a változásvezetés stílust és csapatot kell kiválasztani. Egy jó változásvezetési csapat számos változásvezetési stratégiát tud sikeresen alkalmazni, minden cselekedetét megfelelően kommunikálja, és az eredmények tartósítására törekszik. (Balaton et al., 2010)

A változások elkezdése és fenntartása nem egyszerű feladat, mivel ehhez kreatív feszültséget szükséges a szervezetben (mesterségesen) fenntartani. A kreatív feszültség fenntartása érdekében a víziót hasznosítani kell, a tanulást irányítani kell, a tervezést hatalommal kell felruházni. (Mintzberg et al. 2005: 373) A változások szükségszerűségének felismerését, a veszélyérzet kialakulását gátló tényezők (Kotter, 1999):

- látványos válságok hiánya,
- a felsővezetők elbizakodottsága,
- alacsony követelmények,
- rossz teljesítménymutatók,
- források látszólagos bősége,
- szűk látókört okozó struktúra,
- külső visszacsatolási információk hiánya,
- konfliktuskerülő attitűd.

A változások további jelentős kihívása, hogy nem a rendszeren belül zajlik a változás (morfostatikus), hanem a rendszer fontos tényezői közül legalább egy megváltozik (morfogenetikus) (Dobák, 1999, Csath, 2001).

A változás, illetve változtatás relatív mértéke különböző lehet, legnagyobb mértékű az átszervezés, mely során a vállalat jelenlegi kedvezőtlen helyzete megkívánja a sürgős és fundamentális változtatásokat. Ennél valamivel kisebb mértékű az irányváltás, mely kapcsán a vállalat jövőbeli versenyképessége érdekében a szervezet alapjainak újradefiniálása történik meg. Még kisebb mértékű az adaptálás, mely a külső kihívásokra történő kisebb léptékű, ám folyamatos válaszokra utal, melyek nélkül a vállalat versenyhátrányba kerülne riválisaival szemben. A legkisebb mértékű változtatást a tuningolás, jelenti, ebben az esetben nincs azonnali változtatás kényszer, azonban a vállalat proaktívan tekint a jövőbe, így elkötelezett a folyamatos élenjáró fejlesztések mellett (6. táblázat).

6. TÁBLÁZAT: A változtatás jellege

Változtatás időhorizontja	Változtatás folyamatossága		
	Jövőbe tekintő Reagáló	Lépésenkénti, folyamatos	Stratégiai, nem folyamatos
		Tuningolás Adaptálás	Irányváltás Átszervezés

Forrás: Balaton et al. (2010)

Pettigrew (1985, 1987) epizódok sorozataként tekint a változásra. 1969 és 86 között vizsgálta a változásokat (mely két időszak két olajválságot is felölelt), és arra a következtetésre jutott, hogy nem folyamatosak és fokozatosak a változások, hanem időnként radikális változások mintázata jelenik meg, mely magas szintű változások a gazdasági recessziókhoz kapcsolódnak. A forradalmi változások változást indukáltak a vezetésben is, de Chandlerrel ellentétben először a belső rendszerek változtak meg (struktúra), és csak ezt követi a szervezet fogyasztói fókuszának változása. Ez megfelel Burgelman korábban, az adaptációs paradoxon során ismertetett gondolataival.

Clemmer (1995) szerint a változtatás és menedzselés egymást kizáró fogalmak, szerinte ne kézi vezéreljünk a változásokat, hanem a keretrendszereket szabjuk át, és akkor a változás magától végbemegy. A változást lehet ignorálni, ellenállni neki, reagálni rá (sodródni), kihasználni, vagy előidézni, és ennek megfelelően a szükséges keretrendszereket, konfigurációt kell kialakítani.

A változás során fontos, hogy egyszerre nagyon nehéz mindent megváltoztatni, és nem is célszerű. Mintzberg et al. (2005) ajánlása alapján az újban keressük a legjobbat a régiben a leghasznosabbat. Ennél az általános ajánlásnál sokkal pragmatikusabb a Dickhout et al. (1995) változási stratégiái (mely harmadik lépése egybe esik Pettigrew és Burgelman korábban ismertetett következtetéseivel):

1. evolúció során: vonalbeli menedzserek irányítják a folyamatos változást,
2. befékezés és irányváltás kapcsán: a vezetés megváltoztatása szükséges,
3. az új menedzsment követése: a gyors eredmények érdekében mellék tevékenységek levágása,
4. A gyors eredmények stabilizálják a szervezetet, ezt követheti a sokfrontos fókusz, egyszerre sok tényező megváltoztatása,
5. szisztematikus átalakítás: ad hoc munkacsoportok, de tervezett változás,
6. alsósintű mozgósítás: középvezetők és dolgozók ötleteinek becsatornázása.

A változások lehetnek alulról, vagy felülről vezéreltek. Felülről indított változás Tichy és Sherman (1993) három felvonásos drámája, mely során a prologus az új globális játéktér kialakulása, a vállalat folyamatai a felvonások: (1) ébredés, (2) jövőképzés és (3) átépítés. Az epilógus a változások állandóságára utal, miszerint a történelem ismétli önmagát.

Beatty és Ulrich 1991, illetve később Stopford és Baden-Fuller is felülről indított változásokban látta a sikeres változások kiinduló pontját: (1) elkötelezett top-team (2) egyszerűsítés (3) új képességek kiépítése (4) előnyök tartósítása.

Doz és Thanhauser (1996) hatékonyabbnak tekintette azokat az átalakításokat, melyekben: (1) belső hatékonyság, majd külső terjeszkedés (új lehetőség) (2) felső kezdeményezés, majd folyamatosan az alacsonyabb szintek veszik át az irányítást (3) az új stratégia felfogás értelmezése a szervezet részeire, érzelmi elfogadás és folyamatos tanulás. Kotter (1995: 61, 1999) még részletesebb útmutatást ad a felülről indított változások kivitelezésére:

1. sürgősség érzetének kialakítása,
2. erős irányító koalíció,
3. vízió megalkotás,
4. vízió kommunikálása,

5. mások felhatalmazása a víziónak megfelelő cselekvésre,
6. gyors eredmények,
7. javítások megőrzése és további változások indítása,
8. új megközelítések intézményesítése.

Beer et al. (1990) azt vizsgálták, hogy miért nem eredményesek a változási programok. A hibát a változások túlzottan felülről indításában találták. Sikeres változásokat jellemzően egy-egy helyi vezető indított, melyet a siker érdekében a felsővezetés támogatott. A sikeres elemeket később a vállalat egészére elterjesztették:

1. üzleti problémák közös diagnózisa segíti a változás melletti elköteleződést,
2. közös jövőkép,
3. konszenzus és erőforrások,
4. revitalizáció kiterjesztése (mint lehetőség),
5. meggyökereztetés,
6. a revitalizációt monitorozd és javítsd ki a hibákat.

Kaplan és Norton (2004, 2005) a konfigurációkat és a változásokat, a stratégia kialakítás és megvalósítása, valamint a rövid és a hosszú távú eredményesség összehangolási problémájaként értelmezik. Kérdésük az, hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? A teljesítményfókusz támogatására kialakított kiegyensúlyozott mutatószámrendszert (BSC) dolgoztak ki, melyet későbbiekben a stratégiaorientált szervezet és a szervezeti illeszkedés bemutatására is felhasználtak. A stratégiaalkotóvá válás 5 alapelvét azonosították, mely a változások végigvezetésére is szolgál a szervezetben:

- a stratégia lefordítása az operatív működés számára,
- a stratégia és a szervezet összehangolása,
- a stratégia valamennyi munkatárs mindennapi munkájának része,
- a stratégiaalkotás megszakítások nélküli folyamat,
- a változást a felső vezetés indítja el.

Kaplan és Norton (2005: 314). A változásvezetés helyes ütemtervének a kívülről befelé haladás koncepcióját javasolja, miszerint először az értékteremtés a feladat, ezt követheti a stratégia megvalósítása. Az értékteremtés alatt 3 tényezőt értenek (a) a fogyasztóközpontúságot (értsd meg a fogyasztót), (b) az innovációt (javasolj új utakat) és (c) eredmények felmutatását a fogyasztók és a részvényesek számára. A stratégia megvalósítása négy elemet tartalmaz: (a) a stratégia megértése: misszió, vízió, (b) megbízhatóság és kiszámíthatóság, (c) nyílt kommunikáció és (d) team munka: szervezeti határokon keresztül együttműködés.

A BSC koncepció kiválóan alkalmazható kezdő, illetve a gyorsan növekvő vállalatok számára is, de ezekben az esetekben különös hangsúly kerül az érintettek értékkülönbségének definiálására, a vevői értékre, az eredmények ütemezésére, a stratégiai értékfolyamatokra, az immateriális javakra, akciókra és azok finanszírozására Kaplan és Norton (2005: 423).

Az eddig bemutatott változásvezetési ajánlások arra alapultak, hogy a változást most azonnal szükséges megkezdeni, és hatékonyan végrehajtani. Mi van azonban akkor, ha a változások vezetése arról szól, hogy felkészüljünk egy esetleges változásra? Mi történik akkor, ha egy változás nem 6 nap, 6 hónap, vagy 6 év alatt akarunk végrehajtani, hanem örökre, vagy legalábbis több évszázadon keresztül is van rá lehetőség. Az egyháztörténet változásai jó mintát szolgáltatnak az évszázadokon keresztül tartó változásokra.

Mintzberg és Westley (1992) három mintát dolgozott ki a világvallások századokon keresztül elnyúló változásaira. A (1) beszipantás keretében az egyház minden újításra nyitott, azonban ezeket az újítási góccokat elszeparálja. Az alacsony fokú támogatás válság esetén átfordul, és az új átterjesztésre kerül az egész szervezetre. A (2) klónozás során új alegység létrehozása a cél a régi mintájára, de az egyéni értelmezésekkel kitöltve. Az egységesítés továbbképzési tréningekkel biztosítható, mely során a központi „hitvallást” egyeztetik. A (3) szakítás a gyökerekkel stratégia során az újítótak szélnek eresztik. Az új tanok egymással megküzdnek, egy-egy tan sikeressége esetén újra stabilizáció következik.

A klónozás stratégiájának sikerességére Winter és Szulanski (2001) is rámutatott, miszerint egy egyszerű, de az iparágban a legjobb üzleti formula (mint például a McDonald's) kidolgozása, majd nagy volumenben történő replikálása rendkívül hatékony üzleti stratégia lehet.

A konfigurációk és a változási folyamatok leírását Donaldson (1996) túlzottan leegyszerűsítőnek ítéli meg, szerinte a végletek bemutatása nem segít a hétköznapiakban, nem

elegendően preszkriptív. Továbbá felhívja a figyelmet, hogy a változási folyamatok során átmenetnek is stabilnak kell lennie, különben hogyan lehetne végrehajtható a változás.

Whitehead (Mintzberg, 2005: 377) ennél is végletesebben fogalmaz: „Keresd az egyszerűséget és ne bízz meg benne”. Ezzel szemben Hopewell (2002) arra mutat rá, hogy a konfigurációs archetípusok, és az azokhoz fűződő magyarázatok jobban befolyásolták a menedzsment gondolkodást, mint a legtöbb mélyelemzés.

3.3.5. Kettős képességű szervezetek

A kettős képességű szervezetek témaköre egyre népszerűbb a stratégiával foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek körében. Kulcskérdése a hatékonyság (kiaknázás) és a hatásosság (felderítés) együttes kezelése. (Tushman és O'Reilly (1996, 2002), O'Reilly és Tushman (2004), Raisch et al, 2009).

A kettős képességű szervezetek (ambidextrous organisation) egyszerre képesek meglévő tevékenységüket és új termékeket, szolgáltatásokat és folyamatokat sikerre vinni. A kettős képesség több szervezeti struktúrában is megvalósulhat, funkcionális, kereszt-funkcionális, kipörgetett (spin out) vagy kettős képességű (ambidextrous) struktúrában is. (O'Reilly és Tushman, 2004)

Greiner (1972) növekedési modelljét értelmezve a vállalati növekedés nem más, mint a külső, piaci és a belső, szervezeti menedzsment fókusz váltások, adaptációk sorozata. Ebben a modellben a kettős képesség, vagyis a felderítés és a kiaknázás egy szekvenciális folyamat során valósul meg. Cameron és Quinn (1983) modellje ennél többet mond, mivel szerintük egyszerre 4 modell is szerepet játszik a vállalat életében, így a szervezet kettős képessége egy „vetésforgóként” értelmezhető. Miller (1985) modelljét alkalmazva a kettős képesség a specifikus és az általános, valamint a magasan képzett és a kevésbé képzett szakemberek megfelelő arányával biztosítható. A kevésbé képzett szakemberek biztosítják a kiaknázást, míg a magasan képzett szakemberek a felderítést.

A bemutatott elméleti modellek alapján, azokat a vállalatokat tekintjük kettős képességű szervezeteknek, amelyek:

- egyszerre folytatnak felderítő és kiaknázó stratégiát, vagy
- egy 4 éves vizsgálati ciklus alatt felváltva követték felderítő és kiaknázó stratégiát.

A közgazdaságtanban matematikai számítások segítségével Kovács János és Virág Ildikó 1987-ban és 1988-ban igazolták, hogy a ciklikus növekedés nagyobb növekedést eredményez, mint az egyenletes növekedés (Lukács, 2009). Vajon a vezetéstudományokban is igazolható ez az állítás, miszerint a kiaknázás és a felderítés szekvenciái jobb teljesítményt eredményeznek? Hogyan határozható meg a felderítés és a kiaknázás optimális ciklusai?

A kérdés tágítja a kutatás fókuszát, miszerint nem az egyes vállalatok, hanem a vállalati populáció teljesítményéről kell értékítéletet alkotnunk. Ez a vonal egybevág Charles Darwin (1872) kutatási kérdésével is, miszerint nem az egyes egyedek, hanem a fajok „versenyképességének” vizsgálata a fontos. Herbert Spencer 1869-ben megalkotja a „Survival of the Fittest” (a legalkalmasabb túlélése) kifejezést, 1871-ben pedig, a Descent of Man (Az ember származása) c. könyvében Darwin első ízben használja az „evolúció” szót. A fajok eredete 6. kiadásában (1872) mindkettő szerepel, az előbbi a 4., utóbbi a 7., 8., 10., és 15. fejezetben (Kampis, 1998)

A legalkalmasabb kifejezés darwini értelemben nem arra vonatkozik, hogy az egyik egyed a fajon belül a „legerősebb” vagy a „legokosabb”, hanem sokkal inkább arra, hogy az adott környezeti feltételekhez mennyire tud alkalmazkodni, és elterjedni. Továbbá nem is az egyed a vizsgálat elsődleges alanya, hanem a környezeti feltételekhez leginkább illeszkedő egyedi tulajdonság elterjedésével a faj „versenyképessége” a kérdés.

Csak akkor képes egy szervezet sikeresen alkalmazkodni és ezáltal elkerülni a külső környezet szelekcióját, ha megfelelő mennyiségű és minőségű autonóm stratégiai kezdeményezést képes felmutatni. Ezek az autonóm kezdeményezések jelentik alapját a szervezet reakciós képességének (Burgelman, 1991: 258). Burgelman koncepciója szerint (1983a, 1991, 1996) a szervezetek stratégiájában megjelenő változásokat elsősorban nem a külső szelekciós folyamatok irányítják. A sikeres megújulást valószínűleg megelőzik belső kísérletezések és szelekciós folyamatok. Átvéve a populációs ökológia variáció – szelekció – megtartás fogalmi keretét (további részletek: Hannan és Freeman, 1989) a vállalati növekedés tehát olyan fejlődési folyamatnak is tekinthető, amely szorosan összefügg az új tudásnak és az innovatív viselkedési mintáknak a felhalmozásával, illetve felhasználásával.

4. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Szabó (2010) két évtizedet átfogó nagy mintás, alapvetően közvetett (elvont mutatókon keresztüli) kvantitatív, többváltozós statisztikai elemzési módszereken alapuló kutatási eredményei (lásd Szabó Zsolt Roland PhD disszertáció 2010) új megvilágításba helyezték a szervezetek növekedési gátjait. Bár a külső és a belső környezet hatása vitathatatlanul fontos, mégsem determinisztikus. Arra a felismerésre jutottunk, a vállalati reakcióképesség állandó annak ellenére, hogy a vezetők egyre bizonytalanabbnak érzik a környezetüket. Következésképpen egy szervezet növekedési, és ezen keresztül a fejlődési potenciálja sokkal inkább a szervezet és a vezetői „belső” tulajdonsága, mintsem „külső” tényező által meghatározott.

Ez a felismerés vezetett oda, hogy kutatási érdeklődésünk középpontjába a vezetői attitűd vizsgálatok kerültek s végső soron a kutatásban vegyítettük a kvalitatív, interpretatív elemzési technikát a kvantitatív vizsgálat módszereivel. Miles és Huberman (1994: 6) szerint a kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív érintkezés, amelynek eredménye egy átfogó, holisztikus kép. A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak.

Kvalitatív módszertanra épülő, induktív jellegű kutatásunk során egyéni mélyinterjúkat készítettünk, mivel a mélyinterjú kiválóan alkalmas egy meghatározott problémakör, egy-egy eset mélyebb feltárására (Malhotra, 2008). Az egyéni vezetői értékelés módszerét kutatók gyakran alkalmazzák magas megbízhatósága miatt. Például Chandler és Hanks (1994) tanulmányukban kölcsönös pozitív kapcsolatot találtak a tulajdonos valamint a vezetők értékelése és a ténylegesen realizált (pl. árbevétel) üzleti eredmények között. Ez azzal magyarázható, hogy a vezetők nagy tudással rendelkeznek a vállalat stratégiájáról és üzleti körülményeiről, mégha jellemzően elfogultak is az interjú során. Ráadásul, a mélyinterjú további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy megfeleljen kollégái valós vagy vélt elvárásainak és ossza véleményüket, mint például fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések során.

Mintavételek

Nagy számú, véletlenszerűen kiválasztott mintán két alkalommal (2008-ban és 2009-ben) kérdőíves felmérést folytattunk. Az így kapott 739-es mintában kizárólag olyan kis- és középvállalkozások szerepeltek, amelyek a következő három feltételnek egyidejűleg megfeleltek:

- legalább 3 éve működő (alapításának éve 2006 vagy korábbi),
- nem mezőgazdasági tevékenységeket folytató, és
- legalább 10, de maximum 250 főt foglalkoztató vállalkozás.

7. TÁBLÁZAT: Minta iparág szerinti megoszlása

Iparág	Eloszlás
Feldolgozóipar	7,4%
Gépipar	10,3%
Építőipar	17,7%
Egyéb ipar	12,3%
Kereskedelem	20,7%
Logisztika és szállítmányozás	7,9%
Egyéb szolgáltatások	23,6%
Összesen	100%

A mintában szereplő vállalatok közel fele (47,8%) elsődlegesen ipari, míg másik fele (52,2%) szolgáltató tevékenységet folytat. Alapításukat tekintve a minta 18%-a 1989 előtti, 37%-a 1990-1995 között, 20%-a 1996-200 között, míg 20%-a 2001 utáni.

Induktív jellegű kutatásunkhoz 2009 novemberében 18 mélyinterjút, valamint 32 telefonos interjút készítettünk felsővezetőkkel.

Eredményeink értelmezéséhez, szintetizálásához valamint ellenőrzéséhez kontextus vizsgálatokat is végeztük. Szabó Zsolt Roland, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Doktori Iskola doktorjelöltje PhD disszertációjában azonosított valamint közel két évtized teljesítményértékelési valamint a hatásos stratégiák dimenzióit.

5. EREDMÉNYEK

5.1. Teljesítményértékelés dimenziói és hatásos stratégiák 1992 és 2010 között

A D1 – Piaci és lobbierő dimenzió összetevői rendkívül stabilak ez egyes felmérések során. Robosztusnak tűnik a vezetőknek a fejében lévő látens tartalom a tekintetében, hogy mi is jellemez egy piaci és lobbierővel rendelkező vállalatot. Legfontosabb jellemzője a magas lobbierő és piaci erő, mely magas technológiai színvonallal és K+F tevékenységgel is párosul. Piaci viszonyokat jól képes előre jelezni és befolyásolni. A piacok tekintetében mind az export, mint a kormányzati piacokon is aktív, innovatív eladás-ösztönzési módszereket is alkalmaz. Szervezete integrált és korszerű információs rendszerekkel rendelkezik. Piaci erejével hajlamos, és tehetetlensége következtében adott esetben kénytelen is visszaélni, mely a fogyasztói igények rugalmatlanabb kielégítéséhez is vezethet.

A D2 –Pénzügyi erő tartalma, és a rá ható tényezők jelentősen módosultak az idők során. Az 1996-os felméréskor a pénzügyi hatékonyság és az államnak történő értékesítés egymás ellen ható erőként jelentkeztek egy dimenzió belül. 1999-ben és 2004-ben a pénzügyi hatékonyság részben összefonódott a strukturális hatékonysággal. 2009-re a helyzet jelentősen megváltozott, és azok a vállalkozások mutatnak jelentősebb pénzügyi erőt, amelyek rugalmasabbak tudnak lenni és emellett jelentős terméknymást tudnak gyakorolni.

A D3 – Szervezeti hatékonyság tartalma is módosult az egyes felmérések alkalmával. 1996-ban a korszerű és hatékony struktúra ellentétes kapcsolatban áll az államnak történő értékesítésnek. 1999-re a hatékony struktúrát már nem csupán vállalaton belül, hanem egy (nemzetközi) értékteremtési láncban elfoglalt helyen belül, stratégiai szövetségek mentén is értelmezhetjük, annak minden előnyével és korlátozó tényezőjével együtt. 2009-ben a hatékony szervezeti struktúrát sokkal inkább a vállalatokra nehezedő értékesítési kényszernek való megfelelés határozza meg.

A D4 – Piaci orientáció két végpontja az intenzív exportpiaci jelenlét és az államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés. Az 1996-os felmérés értelmezésében a piaci orientáció összefügg a magas termékminőséggel, technológiai és gyártási színvonallal. Ez az „elitista nézőpont” az 1999-es felmérésben is érződik, bár is ekkor már a szervezeti struktúra korszerűsége jelenik meg az exportorientációval, melyhez prémium árazás is kapcsolódik. 2004-ben is még mindig jellemző, hogy az exportpiaci értékesítéshez magasabb

termékminőség párosul, de felértékelődik a szállítási határidő pontossága és rövideje is. 2009-ben ezt a változót is az értékesítési kényszer határozza meg, mely kiemeli az innovatív eladás-ösztönzési módszerek és az új piacok jelentőségét.

A D5 – Termék orientáció a 2004-es és az 1999-es felmérés során különösen jelentős. 1999-ben még a méretgazdaságosság határozza meg ezt a változót: egy termékből nagyobb mennyiségre való törekvés a termékfeleségek számának bővítésével szemben. 2004-ben a költséghatékonyság már együtt jár a belső gazdaságossággal, vagyis a kapacitáskihasználás a termékválaszték szélességéből adódó szinergiák figyelembevételével valósul meg.

A D6 – Hálózati pozíció újabb jelenségnek tekinthető, mely összefügg a gazdaság hálózatosodási jelenségével, mely fontos jelenség és egyben lehetőség is a vállalatok számára (Boari, 2001). Tartalmát tekintve a piaci részesedés, a stratégiai szövetség, a vállalati image és az elosztási csatornák szervezettségét foglalja magába. A dimenzió alapjául az 1999-es felmérés során azonosított 5-ös dimenzió szolgál, mely az etikus magatartás és a fizetőképességre hívja fel a figyelmet. Ez a két elem teremti meg leginkább a bizalmat az együttműködések kialakításakor. 2004-re a hálózati pozíció kiegészül, és fontossá válik a minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal. 2009-ben tovább erősödik a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás, a szállítási határidők lerövidítése, illetve a hitelképesség.

A D7 – Pillanatnyi versenyelőny dimenzió a legtöbbet változó a felmérések során. Általánosságot tekintve a költséghatékonyság, a termékválaszték szélessége, a kapacitáskihasználás és a jövedelmezőség színvonala jellemzi, azonban időről időre más-más elem dominál. Különösen drasztikus a változás 1996-ról 2009-re, mivel az előbbi időpontban még a termékválaszték szélességéből és a versenyképes árakból fakadt a pillanatnyi versenyelőny, mára a rugalmasságé lett a főszerep, mind a vevői igények és azok változása, mind a termelés és szállítás terén. Mindemelllett az exportpiacok szerepe különösen jelentős.

8. TÁBLÁZAT: Teljesítményértékelés dimenziói és a mért változók kapcsolata a 1992 és 2009 közötti felmérések alapján

Dimenzió	A dimenzióval kapcsolatban álló változó*
Piaci és lobbierő D1	piaci részesedés technológiai színvonal vevői igénykielégítés rugalmassága (ellentétes) stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége hitelképesség lobbizás államnak értékesítés piaci változások előrejelzése exportpiacokon való megjelenés innovatív eladás-ösztönzési módszerek K+F ráfordítások szintje új termékek piacra vitele integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer
Pénzügyi erő D2	költséghatékonyság hitelképesség kintlévőségek szintje fizetőképesség jövedelmezőség színvonala
Szervezeti hatékonyság D3	innovatív eladás-ösztönzési módszerek döntési/működési rendszerek korszerűsége szervezeti struktúra hatékonysága integrált vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer gazdálkodási funkciók integrációja
Piaci orientáció D4	exportpiacokon való megjelenés államnak történő értékesítés (ellentétes)
Termék orientáció D5	termékválaszték szélessége
Hálózati pozíció D6	piaci részesedés stratégiai szövetség vállalati image elosztási csatornák szervezettsége
Pillanatnyi versenyelőny D7	költséghatékonyság termékválaszték szélessége kapacitáskihasználás jövedelmezőség színvonala

* 99,9999999999999999 % -os ($p < 10^{-19}$ -en) bizonyossággal mutatható ki kapcsolat (ρ értéke abszolút értékben 0,283-nál nagyobb)

Miként lehet kiemelkedően magas piaci és lobbierője egy vállalatnak? (A módok esetén zárójelben jelöljük, hogy melyik klaszter alapozza meg az állítást, illetve a magasabb értéktől haladok az alacsonyabb érték felé a módok ismertetésekor.)

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K4)	Piaci orientáció	Pillanatnyi versenyelőnyök
	Termék orientáció	Szervezeti hatékonyság
B (K14)	Termék orientáció	Pénzügyi erő
		Piaci orientáció
		Pillanatnyi versenyelőny
		Szervezeti hatékonyság
C (K2)	Pillanatnyi versenyelőny	Hálózati pozíció
D (K1)	Hálózati pozíció	

Külön érdemes kiemelni a C módozatot, mely tanulsága, hogy a pillanatnyi versenyelőnyöket azok a vállalatok képesek jobban piaci és lobbierővé fordítani, amelyek kevésbé vannak beágyazódva különböző hálózatokba. Tehát számos gyenge kapcsolat segíti őket a lehetőségek megragadásában, mely megállapítás egyezik Hite (2005) kvalitatív módszerekkel feltárt eredményeivel.

Miként lehet kiemelkedően magas pénzügyierője egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Termékorientáció	Piaci és lobbierő
		Szervezeti hatékonyság
		Piaci orientáció
B (K13)	Szervezeti hatékonyság	Piaci és lobbierő
	Hálózati pozíció	Piaci orientáció
	Pillanatnyi versenyelőny	
C (K16)	Piaci orientáció	Termékorientáció
		Pillanatnyi versenyelőnyök
		Piaci és lobbierő

Külön kiemeljük az A módozatot, miszerint az inkrementális termék dömpinggel nagyon kedvező pénzügyi pozíciót lehet elérni, mely egybevág Hortoványi et al. (2009) kutatási eredményeivel. Az A módozattal szemben a C éppen azt sugallja, hogy a termékek helyett a piacokra történő fókuszálás is jelentősen javíthatja a pénzügyi erőket, de a felmérés tanulsága szerint ez 12 vállalatnál jellemző, szemben a termékfókusz 28 vállalatával.

Miként lehet kiemelkedően magas szervezeti hatékonysága egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K15)		Piaci és lobbierő Termékorientáció Pénzügyi erő Piaci orientáció
B (K11)	Termékorientáció Pillanatnyi versenyelőny	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
C (K13)	Pénzügyi erő Hálózati pozíció Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K1)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenyelőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő

Az A és D módozat a szervezetek tehetetlenségének jelenségét írja le, mely szerint a szervezetek akkor is újabb erőforrások felhalmozására törekednek, ha egyébként azt piaci helyzetük nem is indokolja (Bakacsi, 1996). Ez a jelenség megfeleltethető Adizes (1992) (kései) bürokrácia jellemzésével. Ehhez képest a B módozat inkább induló vállalkozások élethelyzetére utal.

Miként lehet kiemelkedően magas piaci orientációja egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K16)	Pénzügyi erő	Pillanatnyi versenyelőny Piaci és lobbierő
B (K5)	Hálózati pozíció Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő
C (K9)		Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság
D (K4)	Piaci és lobbierő Termékorientáció	Pillanatnyi versenyelőny Szervezeti hatékonyság
E (K3)		Hálózati pozíció Termékorientáció Pillanatnyi versenyelőny

Érdekes megfigyelés, hogy az A, B és C módozatok esetén is a magas piaci orientáció együtt jár az alacsonyabb piaci és lobbierővel, ami arra utalhat, hogy azok az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatok kényszerülnek rá jobban az ügyfélközpontúságra. Ez alól a

megállapítás alól üdítő kivétel a D módozat, mely arra utal, hogy magas fokú piaci és termék orientációval, már lehetőség van nagyobb piaci és lobbierő elérésére. Ez utóbbi gondolat összekapcsolható Ansoff (1965) növekedési koncepciójával, miszerint a diverzifikáció egyszerre jelenti a piacok és a termékek újszerűségét, és ez a stratégia igazából a nagyobb, erősebb vállalatok növekedési kihívása.

Miként lehet kiemelkedően magas termék orientáció?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Pénzügyi erő	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K8)	Szervezeti hatékonyság	Pillanatnyi versenyelőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő
C (K4)	Piaci és lobbierő Piaci orientáció	Pillanatnyi versenyelőny Szervezeti hatékonyság
D (K6)	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny Piaci orientáció

A termék orientáció egy jelentős elköteleződés a vállalt részéről, mely korlátozza a pillanatnyi versenyelőnyeit, lehetőség megragadó képességét. Ez az adminisztratív magatartásra utal, mely a vállalkozó vezetés ellentéte (Stevenson, 1983). Mindemellett a piaci orientáció a termék orientációval 3 módozat esetén is egymás ellentetjei, egy esetben egymás kiegészítői, mely az ansoffi növekedési stratégiák empirikus képét adják vissza.

Miként lehet kiemelkedően magas hálózati pozíciót elérni?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K6)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenyelőny
B (K10)		Piaci orientáció Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termék orientáció
C (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K6)	Piaci orientáció Pillanatnyi versenyelőny	Piaci és lobbierő
E (K1)	Piaci és lobbierő	

A hálózati pozíció és a piaci és lobbierő kapcsolatát erős kettőség jellemzi. Egyrészt a magas hálózati beágyazódottság jelenthet vezető (E módzat), de bedolgozó szerepet is (B, C és D módzatok). Az erős kapcsolatok alapvetően segítenek a lehetőségek kihasználásában, azonban túlzottan sok erős kapcsolat a vállalkozás fejlődésének gátja (Hite, 2005).

Miként ragadhatók meg a pillanatnyi versenyelőnyök?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K2)	Piaci és lobbierő	Hálózati pozíció
B (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K7)		Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termék orientáció Hálózati pozíció

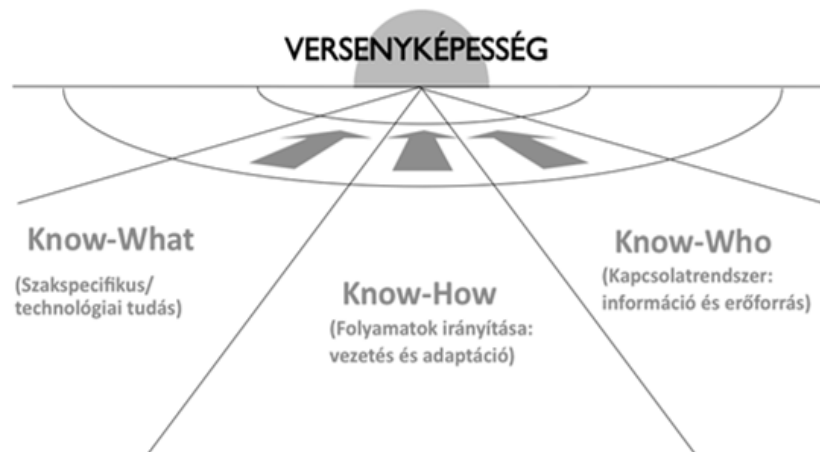
Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
D (K11)	Szervezeti hatékonyság Termék orientáció	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
E (K5)	Piaci orientáció Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő

Az A módzat arra utal, hogy az erősebb piaci és lobbierővel rendelkező vállalatok jobban képesek kiaknázni a pillanatnyi versenyelőnyöket, mely megfigyelhető Penrose (1959) e témában kifejtett véleményével. Ennek azonban ellent mondanak a B, D és E módzatok, melyek éppen arra utalnak, hogy a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása éppen az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatokra jellemző.

5.2. Tudásstratégiák a növekedési gátak leküzdésére

Szabó és szerzőtársai (2011) szervezeti szinten a tudást három dimenzióra bontják (11. ábra): ezek a dimenziók a know-what, a know-how és a know-who. A három dimenzió nemcsak a tudás összetettségére hívja fel a figyelmet hanem arra is, hogy a hosszú távú vállalati versenyképességhez mindháromra egyaránt szükség van. Önmagukban a technológia képességek és készségek (bármilyen mértékűek is) nem elegendők a vállalati és egyéni alkalmazkodás, a tudás és az innováció fokozásához, a versenyképesség növeléséhez. Az üzleti lehetőségeket felismerni és megragadni képes vállalkozói szemlélet teszi a technológiai tudást gazdaságilag hasznossá.

11. ÁBRA: Vezetői kompetenciák



saját szerkesztés

Csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázást támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who). A szakértelem, szakértői tudás ugyanis csak egy küszöbfeltétel. Azokban az iparágakban, ahol a fogyasztói elégedettség és hűség kulcsfontosságúak a hosszútávú siker érdekében a know-how és a know-who dimenziók szerepe lényegesen felértékelődik.

Jelen kutatásunkban a know-how olyan gazdasági, műszaki és/vagy szervezési ismeret, amelyhez a hozzáférés korlátozott, relatíve új és a gyakorlatban használható fel. Annak az ismerete, hogy hogyan szervezzük meg egyszerre hatásosan és hatékonyan a szervezet működési folyamatait. Ez a tudásnak tehát egy igen fontos eleme.

A formalizált szervezeti működés, a folyamatok racionalizálás és a tervezés mellett megjelenik a diverzifikáció. Ennek szervezeti leképezéseként a kevésbé kvalifikált alkalmazottak is teret nyernek. A cég specifikus tudáselemek mellett megjelennek az általános tudáselemek is.

A know-who dimenzió a társadalmi tőkére vonatkozik. Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatási eredményeink azt igazolták, hogy napjainkban a versenyelőny egy új formája jelent meg: az aktív személyek közötti és szervezetközi kapcsolatrendszer, a társadalmi tőke. Mára a termelési tényezőket nem birtokolni kell, hanem hozzáfélni. Termelési tényezők közé soroljuk az összes erőforrást, mint a humán tőkét, a technológiát, vagy az információt.

Ezt támasztja alá Harryson (2006) a „Know-who based entrepreneurship” című könyvében is aki kihangsúlyozza, hogy a know-who koncepció egyik legfontosabb aspektusa az, hogy ismerjük mások erőforrásait és azt, hogy kihez milyen erőforrásért lehet fordulni. Woo et al. (1992) továbbá megfigyelte, hogy a vállalkozók személyes és szakértői információkat használtak inkább, mint a nyilvánosan elérhető forrásokat.

Tsui és Farh (1997) guanxi-ról beszélnek, mely a know-who kínai megfelelője. Hasonló eredményre jutottak ők is: ahhoz, hogy túléljen és növekedjen egy szervezet a vezetőjének fel kell ismernie a kooperatív magatartásban rejlő lehetőségeket. Nem meglepő az a felismerés sem, hogy napjaink sikeres régióinak fontos ismertetőjelei között olyan tényezők szerepelnek, mint a közös, kollektív cselekvés (Arefi, 2003).

A sűrű, beágyazott szociális hálózatokat azonban gyenge, struktúrális hézagokban gazdag hálózatok váltják fel. A kooperatív magatartással járó előnyöket ugyanis nagymértékben eródálja a sűrű hálózat fenntartásával járó magas tranzakciós költségek. A laza hálózatok kulcs előnye ezzel szemben az, hogy könnyen és dinamikusan alakítható, továbbá gazdag új erőforrásokban.

Nyilvánvaló azonban az is, hogy a különböző aktorok különböző mértékben járulnak hozzá a kollektív problémamegoldás sikeréhez az ilyen hálózatokban. Az aktorok közti kapcsolatok például lehetnek személyesek de virtuálisak is, amely következképp új kihívás elé állítja a már működő, érett vállalatok vezetőit, hiszen üzleti folyamataikat kell újra gondolniuk.

Tovább, kvantitatív kutatási eredményeinket megerősítve azt találtuk, hogy a vezetők azt a tudás dimenziót értékelték magasabbra, amely stratégiai preferenciájukkal egyezett.

9. TÁBLÁZAT: Stratégiai választások a tudásdimenziók függvényében

Know-What	Know-How	Know-Who
Piac orientáció Termék orientáció	Pénzügyi eredmény Szervezeti hatékonyság	Hálózati pozíció Piaci és lobbyerő

Ennek következtében megállapítható, hogy a legtöbbször értékelt tudás határozza meg a szervezet teljesítményértékelési rendszerét. A hetedik, azaz a „pillanatnyi versenyelőny” a tudás dimenziók dinamikáját mutatja. A 90-es évek elején egyértelműen preferált „know-what” tudást az évezred végére felváltotta a „know-how” tudásra törekvés. Klasszikus példa erre a MOL vezetésének stratégia döntése, miszerint a benzinkutakon van jövője a virág, a csokoládé és akár alapvető háztartási áruk értékesítésének. Napjaink új tendenciája a „know-who” tudás dimenzió felértékelődése.

Mindemellett megállapítható, hogy az iparág specifikus szaktudás továbbra is fontos, azonban a know-what mellett a know-how és a know-who megszerzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a dinamikus változó környezetben sikeresen működjön egy szervezet, hogy képes legyen azonosítani lehetséges fogyasztói, visszatérő vevői, partneri kapcsolatai révén a lehetőségeket, és ezeket kellő hatékonysággal ki is tudja használni. Igazán sikeres csak az tud lenni, aki mindkét dimenzió mentén jól teljesít.

5.3. A növekedési dilemma feloldása: Túl a szervezet érettségén - Hatásosság és hatékonyság egyszerre

Az előző fejezetben ismertetett know-how tudás további két dimenzió mentén befolyásolja a szervezeti versenyképességét: a hatásosság és a hatékonyság dimenziókban. A hatásosság a szervezetnek azon képessége, hogy elérje céljait. A hatékonyság ezzel szemben annak tudása, hogy mindezt az erőforrások leginkább racionális kihasználásával tegye. Képes legyen stabilizálni jelenlegi működését, miközben rugalmasságát is megtartja (Dobák, 1998).

Mind a hatásosság, mind a hatékonyság sarkalatos szakkifejezései a szervezet teljesítményértékelésének (Mouzas, 2006). Drucker (1977) szerint a hatásosság, hogy jó dolgokat csinálj, a hatékonyság pedig, hogy jól csináld a dolgokat. Robert Anthony ezt úgy fogalmazza meg, hogy a szervezetek működése kétféle paraméterrel jellemezhető: azzal, hogy eléri-e a célját (hatásosság), és azzal, hogy a létrehozott output (az elért cél) érdekében

mekkora erőforrást használt fel (hatékonyság) (Bodnár, 2005). A hatékonyság tehát az outputok inputokhoz viszonyított aránya, másképpen fogalmazva az input egységére jutó output mennyisége (Anthony és Govindarajan, 2010).

A hatékonyság fogalmát gyakran keveri a szakirodalom a hatásossággal, azaz eredményességgel. Fontos azonban megérteni a két kifejezés közötti különbséget. Az eredményesség ugyanis a célok elérését, míg a hatékonyság az outputok inputokhoz viszonyított arányát jelenti. Következésképp a hatékonyság nem kizárólag a célokra, a kimenetre koncentrál, hanem magára a folyamatra vonatkozik, így a vállalat teljes működése, valamennyi folyamata során értelmezhető.

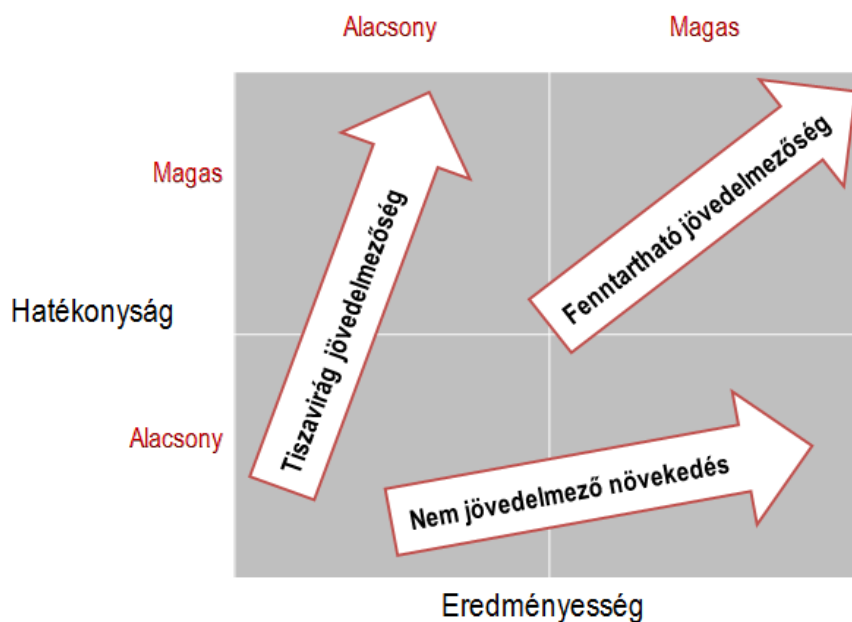
Fentiekből következik, hogy nem egyszerű azoknak a kérdésnek a megválaszolása: hogy egy vállalat hatékonyan működik-e? Mennyire hatékonyak a belső működési folyamatai? Mennyibe kerül egy új vevő megszerzése? Mennyibe kerül vevői megtartása? Eredményes projektjei közül melyek valósultak meg hatékonyan? Ezek mind olyan kérdések, melyek arra vonatkoznak, mennyire működik a szervezet hatékonyan, mennyire képes meglévő erőforrásait, kapcsolatait, lehetőségeit hatékonyan kihasználni, kiaknázni.

Gondoljunk egy lekvárokkal teli éléskamrára, ahol egymás mellett sorakoznak a lekvárok! Ha rántott sajtot szeretnénk enni feketeáfonya lekvárral akkor megtehetjük, hogy az éléskamránkban lévő lekvárok közül választunk egyet. Ez a legegyszerűbb, hiszen „kéznél” van. De előfordulhat, hogy az éléskamrában ugyan sok baracklevár van, de nincs feketeáfonya. Pedig a rántott sajthoz az az igazi. Ebben az esetben három választásunk van: 1. lemondunk a feketeáfonyáról, 2. kísérletezünk más, különlegesebb ízekkel, pl. a bírsalmával, 3. elmegyünk és veszünk egyet, ami esetleg nem olyan finom, mint a házi. De megtehetjük azt is, hogy megvesszük az alapanyagot a piacon és mi befőzzük otthon a lekvárt. Az utóbbi természetesen idő és energia igényes, reális alternatíva akkor csupán, ha van-e rá időnk és természetesen épp most kapható is a gyümölcs.

Ez a meglehetősen leegyszerűsített példa egy, a szervezetek működése során napirenden előkerülő vezetői dilemmát szemléltet: mire koncentráljunk? Vajon meglévő erőforrásaink kiaknázására törekedjünk, vagy keressünk, esetleg hozzunk létre új erőforrásokat? Ha a hatásosságot tartjuk szem előtt, akkor a válasz egyértelműen az éléskamránk kiürítése lenne. Azonban ha az eredményesség is fontos, a példánál maradva, új lekvárok befőzésével való kísérletezés is épp olyan fontos. Új erőforrásra, tudásra, és képességre tehetünk szert, amely akár a hosszú távú versenyképességünket biztosíthatja.

Egy jól menedzselt szervezet hatásosan kell működjön, hoznia kell az eredményt, amiért létezik, és mindezen eredményt hatékonyan kell elérnie. Tehát egyszerre kell hatásosan és hatékonyan működtetni a folyamatokat. Kizárólag a hatékonyságra fókuszálva, hanyagolva az eredményességet, tisztavirág életű jövedelmezőséget érhetünk el. Ezzel ellentétben kizárólag az eredményességre koncentrálva nem jövedelmező növekedés lesz a következmény, ha a tőke alternatívaköltsége magasabb, mint a realizált profit. Így a fenntartható jövedelmezőséghez meg kell találni a kettő egyensúlyát (Mouzas, 2006).

12. ÁBRA: A hatékonyság és eredményesség különböző szintjeinek hatása a növekedésre



Forrás: saját szerkesztés Mouzas (2006) alapján

A legfrissebb menedzsmenttanok szerint az eredményesség és a hatékonyság terén is egyaránt jól teljesítő kettős képességű szervezetek lesznek csak igazán sikeresek. A mindennapi működési szintjén azonban ezek az egymásnak – látszólag – ellentmondó célokat egyrészt nehéz összehangolni, másrészt bizonyos élethelyzetek más-más prioritást követelnek meg. Ráadásul, a kétféle stratégia (kiaknázás és felderítés) nem választható el teljesen egymástól, bizonyos helyzetekben egymás alapjai illetve bizonyos esetekben egymás gátlói is lehetnek. Garcia, Calantone, és Levine (2003) szerint amíg a kiaknázásból eredő jelentős cash flow megteremti a jövőbeli felderítő tevékenység alapját, addig a felderítő tevékenység olyan

technológiai eszközzel és képességekkel látja el a szervezetet, melyek a kiaknázó képességek megújítására szolgálnak. A korai sikerek azonban rendszerint megerősítik a szervezeti inerciát, így az új képességek és készségek fejlesztése háttérbe szorul, elmarad. Ezáltal a szervezet egy „kiaknázási pályára” áll, ami blokkolja a felderítő tevékenységeket s így kiaknázási pályára a szervezet egy siker csapdájává válik (Fauchart és Keilbach, 2008).

Éppen ezért rendkívül fontos ezen képességek, stratégiák megfelelő arányának megtalálása. A kiaknázásra vonatkozó túlzott fókusz végül a piacon a technológia kimerüléséhez vezethet, ahol mások ezalatt új termékeket fejlesztenek ki (Lee és Ryu 2002). Mindez azt jelenti, hogy a kiaknázás új folyamatok felderítése nélkül végül nem lesz eredményes (Zi-Lin és Poh-Kam, 2004). Ez különösen a kisebb vállalkozások esetében kiemelendő, ezen szervezetek vezetői ugyanis hajlanak arra, hogy kizárólag a költségcsökkentésre törekedjenek a termelés terén, és egyéb belső korrekciókat hajtsanak végre, mert így azok biztos kontrolljuk alatt vannak (Parker és Keon, 1994; Cowdhury és Lang, 1996).

Feltáró kutatási eredményeink alapján arra a felismerésre jutottunk, hogy a hatékonyság fejlesztése más menedzseri képességeket kíván meg, mint a hatásosság, azaz eredményesség elérése. Az előbbi pénzügyi fegyelmet és kontrollt igényel, míg az utóbbi megújulási képességet, úttörő innovációt követel.

A felsővezetői szándék valamint a szervezet megújulási képessége az a két tényező, amely a szervezet szervezet növekedési potenciálját befolyásolja.

A növekedés, fejlődés megvalósulhat a meglévő erőforrások, termékek továbbfejlesztésével, kiaknázásával, avagy új lehetőségek felderítésével, új termékek, szolgáltatások bevezetésével, piacra vitelével.

Azonban ha a növekedés a vállalat jelenlegi tudásbázisának bővítése, kiterjesztése által következik be, úgy a vállalati stratégia a meglévő kompetenciák kiaknázására törekszik. A kiaknázás összekapcsolódik a mechanikus struktúrákkal, a rutinnal, a kontrollal, a bürokráciával, a stabil piacokkal és technológiákkal (Ancona et al., 2001; Brown és Eisenhardt, 1998; Lewin, Long, és Carroll, 1999). A kiaknázás képesség a jelenlegi technológián való apró változtatásokból ered, és kevés eltérést mutat a jelenlegi piaci tapasztalatoktól. Elsősorban arra épít, hogy hogyan kell kielégíteni a meglévő fogyasztók igényeit. Ezért jellemzően marketing pozíció által hajtott stratégia ez: a jelenlegi piaci körülményeinek és fogyasztóinak mélyebb megértésével fejleszthető (Zi-Lin és Poh-Kam,

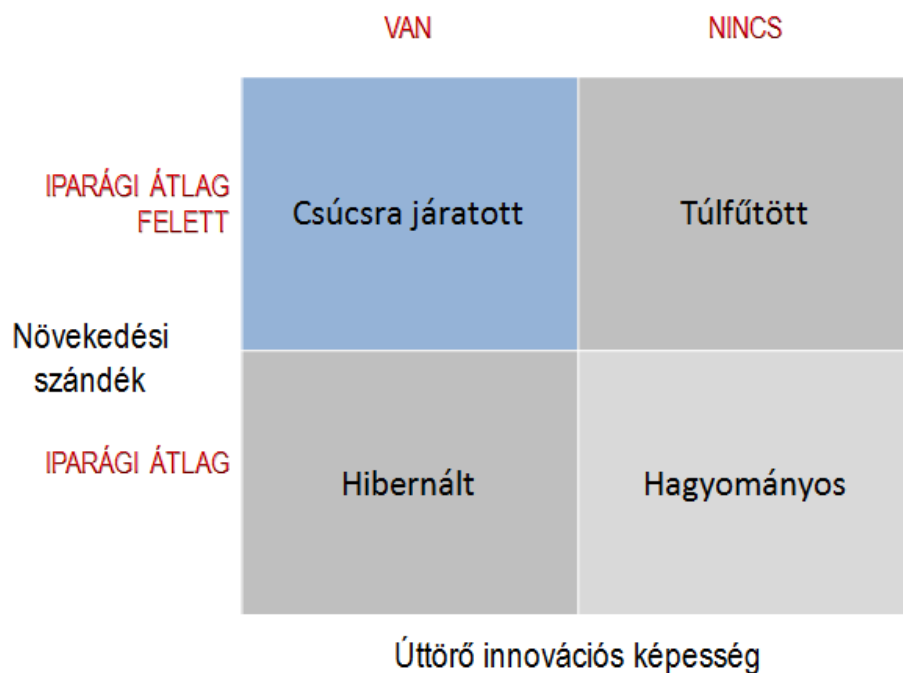
2004). Következésképp tudás terén azon dolgok használatát és fejlesztését jelenti, amelyeket már ismerünk.

Az építő stratégia esetében a vállalatvezetők olyan új tudás felderítésére törekszenek, amely még nem ismert. A legkiugróbb különbség az építő és a kiaknázó stratégiák között a K+F folyamat kontextusában figyelhető meg. A felderítő stratégia esetén a vállalat célja, hogy valami teljesen újat hozzon létre. Ezzel szemben a kiaknázó stratégia esetén a vállalatok a meglévő képességeiket akarják kihasználni. Jellemzően a meglévő gyártási folyamatok, üködési rutinok inkrementális fejlesztésére fókuszálnak, mely már a meglévő termékeken és folyamatokon végrehajtott javításokban testesül meg.

Stuart és Podolny (1996) szerint a nagy vállalatokra leginkább a kiaknázó stratégia jellemző, mivel kockázat kerülő módon elsősorban sztemerd és jól felderített területeken innoválnak (Andriopoulos és Lewis, 2009).

Amennyiben van szándék, és van képesség is, úgy a szervezetek az esetek döntő többségében képesek túljutni a növekedési kríziseken. A következőkben vizsgáljuk meg felfedezésünket közelebbről is.

13. ÁBRA: Növekedési stratégiák



saját szerkesztés

A hagyományos mezőben lévő vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában az iparági átlag felett növekedni, terjeszkedni. A növekedéshez egyébként szükséges úttörő innovációs képességgel sem rendelkezik. A vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása. Jellemzően ide tartoznak a „hangya” típusú családi vállalkozások.

A túlfűtött mezőben lévő vállalkozások vezetőinek már határozott célja a növekedés, azonban ezek a vállalkozások nem képesek disruptive innovációra. nem azért túlfűtött, mert nagyon magas a növekedési ütem, hanem mert a külső és a belső egyensúly felborul, és ezért a szervezet nem lesz képes fenntartani működését. A szervezeti teljesítmény rendszerint visszaesésbe torkollik, hatékonysága leromlik.

Az érett vállalati szakaszba belépő szervezetek vezetői számára a nyereségesség az egyik kulcsfontosságú teljesítményértékelési mutató. Az érett szakasz egyik legnagyobb kihívása a növekedés fenntartása, ami új üzleti területekre történő belépéssel történhet. A szervezet azonban már rendelkezik egy sikeres termékkel, így nyereségesség elvárásai adottak. Egy sikertelen új termék a vállalat egészére kihathat, ezért természetesen, hogy a bukás kockázata is sokkal jobban felértékelődik. A vezető erőfeszítései ellenére képtelen kitörni a meglévő termék bűvköréből: a már „bevált” megoldásokon és az „összeszokott” fogyasztókon túl nem tud újdonságot teremteni, nem mer új, életképes üzleti modellt létrehozni. Növekedésük ezért elsősorban termékvariációkban jelenik meg, amelyek között több az azonosság, mint a különbözőség. Értékajánlatuk továbbra is nagyon szorosan az első termékére vezethető vissza.

A hibernált mező azon vállalkozásokra vonatkozik, amelyek rendelkezhetnének úttörő innovációs képességgel egyéni szinten, azonban szervezeti szinten ezeket a képességeket nem tudják kiaknázni, s következésképp nem is tudnak megújulni sem. Elsősorban nem a rossz, vagy hibás vezetésre vezethető vissza a megújulási képességnek a hiánya, hanem arra, hogy egy új üzleti modell nehezen lenne összeegyeztethető a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész. Ezekben a szervezetekben gyakran előfordul, hogy egy-egy újító végső soron a szervezet keretein kívül, spin-off vállalkozások formájában próbálja ötletét megvalósítani.

S végül a csúcsra járatott mezőbe tartoznak azok a vállalkozások, akik tudatosan törekednek a növekedésre valamint ehhez rendelkeznek a disruptive innováció képességével is. Ezek a vállalatok lesznek képesek egy termékes vállalatból valódi két termékesé válni.

Természetesen ezek, mint a legtöbb modell pillanat képet ad a vállalat adott élethelyzetében követett stratégiájáról. Következésképp a stratégiák dinamikusan változhatnak a vezetés szándéka, illetve a szervezeti képességek alakulásának függvényében. Sőt, a hosszú-távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is hogy változzon. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változási terhet ró a szervezetekre. Minden szervezet életében vannak periódusok, amikor szüksége van stabilitásra, amikor a korábbi fejlesztések gyümölcseinek learatására koncentrálnak. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

A vezető feladat annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítani a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban is továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése, de az is megérthető, hogy bizonyos esetekben inkább spin-off formájában célszerű kiengedni egy ötletet. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Ács, Z - Szerb L - Ulbert J - Varga A (2001): *GEM 2001 Magyarország: Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Ács, Z - Szerb L - Varga A - Ulbert J - Bodor É (2004): Új vállalkozások gazdaságra gyakorolt hatásainak vizsgálata nemzetközi összehasonlításban. *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, #2404
- Adizes, I (1992): *Vállalatok életrajzai*. HVG: Budapest
- Adizes, I (1999): *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall Press, Paramus, NJ
- Aldrich, HE - C Zimmer (1986): Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D - R Smilor (eds): *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger: New York, pp: 3-23.
- Aldrich, HE – T Baker (1997): Blinded by the cities? Has there been progress in entrepreneurship research. In DL Sexton - RW Smilor (eds): *Entrepreneurship 2000*, Upstart, Chicago, pp: 377-401.
- Aldrich, HE (2005) Entrepreneurship. In Swedberg, R – N Smelser (eds.): *Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press and Russell Sage Foundation, Princeton, pp: 451–477
- Angyal Á (2003): *Vállalati kormányzás*. Aula Kiadó, Budapest
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York
- Antal-Mokos Z – Balaton K – Drótos Gy – Tari E (1997): *Stratégia és szervezet*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Antal-Mokos Z - Kovács P (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, (2)
- Antal-Mokos Z – Tóth K (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, (1)
- Arrow, KJ (1974): *The Limits of Organization*. Norton, New York
- AT Kearney (2009): Erőltetett növekedési modell.
http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=777

- Audretsch, D - Z Ács (1990): The entrepreneurial regime, learning and industry turbulence. *Small Business Economics*, **2**(2): 119-128
- Bakacsi Gy – Balaton K – Dobák M (eds) (2005): *Változás és Vezetés*. AULA, Budapest
- Bakacsi Gy (1996): *Szervezeti Magatartás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton K - Hortoványi L - Incze E - Laczkó M - Szabó ZsR - Tari E (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest
- Balaton K - Hortoványi L - Incze E - Laczkó M - Szabó ZsR - Tari E (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest
- Balaton Károly (2005a): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. AULA Kiadó, Budapest
- Balaton, K (2005b): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, **10**, pp: 247-258
- Bantel, KA - SE Jackson (1989): Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, **10**: 107–124.
- Baron, RA (1998): Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, **14**(4): 275-294
- Barringer, BR - AC Bluedorn (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **20**: 421-444
- Beatty, RW – DO Ulrich (1991): Re-energizing the Mature Organization. *Organizational Dynamics*, (summer): 16-31
- Beer, M – RA Eisenstat – B Sceptor (1990): Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, (6): 158-166
- Boari, C (2001): *Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy*. World Bank Institute, Washington.
- Bojár G (2005): *The Graphi-story*. HVG Kiadói Rt, Budapest.
- Burgelman, RA (1983a): A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, **8**: 61-70.

- Burgelman, RA (1983b): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, **28**: 223-244.
- Burgelman, RA (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*
- Burgelman, RA (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2): 239-262
- Burns, T – GM Stalker (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, London
- Byers, T – H Kist - RI Sutton (1997): Characteristics of the Entrepreneur: Social creatures, not solos heroes. In Dorf, RC (ed): *The Handbook of Technology Management*, CRC Press: Boca Raton, FL
- Bygrave DW – A Zacharakis (2004): *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ
- Carland, JW – F Hoy - JAC Carland (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, **9**(2): 345-359
- Carland, JW – F Hoy - JAC Carland (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, **12**(4): 33-39
- Carlsson, B (1992): The rise of small business: Causes and consequences. In Adams, William James (ed): *Singular Europe: Economy and polity of the European community after 1992*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI
- Chakravarthy, BS – Y Doz (1992): Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, **13**(1): 5-14
- Chandler, AD (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprize*. MIT Press, Chambridge
- Chandler, GN - SH Hanks (1998): An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, **13**: 353–369
- Chesbrough, W (2002): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Chesbrough, W (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press: Boston, MA

- Chikán A – Czakó E – Zoltayné Paprika Z (eds) (2004): *Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. BCE, Budapest
- Chikán A - Czakó E (eds) (2009): *Versenyben a világgal : Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A (2002): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. (eds) (2005): *Kutatási tervtanulmány, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány*, BCE, Budapest
- Child, J (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, **6**: 2-22
- Christensen, CM (2003): *The Innovator's Dilemma*, Harper Business Essentials: New York
- Churchill, NC (1997): The Six Key Phases of Company Growth. In Birley, S – D Muzyka: *Mastering Enterprise*, Pitman Publishing, London
- Clemmer, J (1995): *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*. Macmillan Canada, Toronto
- Cool, KO – D Schendel (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science*
- Cooper, AC (1979): Strategic management: New ventures and small businesses. In Schendel, DE - C Hofer (eds): *Strategic Management*, pp:316-327, Little, Brown: Boston
- Cornelius, B – H Landström – O Persson (2006): Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **30**(3): 375-398
- Covin, JG - DP Slevin (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, **10**, pp: 75-87.
- Covin, JG - DP Slevin (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1): 7-25.
- Csath, M (2001): *Stratégiai változtatás menedzsment*, Aula, Budapest
- Daily, CM – DR Dalton (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, **7**: 375-386

- Daily, CM – DR Dalton (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(3): 65-81
- Damodaran, A (2007): *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. Wharton School Publishing, Pennsylvania
- Davidsson, P – F Delmar – J Wiklund (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar, Cheltenham
- Davidsson, P – F Delmar – J Wiklund. (2002), Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship, in Hitt, MA – DR Ireland – MS Camp – DL Sexton (eds): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, MA, pp.: 328-42.
- Davidsson, P (2004): *Researching entrepreneurship*. Springer: Boston.
- Deans, GK – F Kroeger (2004) *Stretch! How Great Companies Grow In Good Times And Bad*. Wiley&Sons, New York
- Desarbo, WS – A Di Benedetto – M Song – I Sinha (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, pp. 47-74.
- Dess, G – PS Davis (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, pp: 467-488.
- Dess, GD, GT Lumpkin, - JE McGee (1999): Linking CE to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(3): 85-102.
- Dickhout, R – M Denham – N Blackwell (1995): Designing Change Programs: That Won't cost You Your Job. *The McKinsey Quarterly*, **4**: 101-116
- Dobák M – Antal Zs (2009): *Vezetés és szervezés 1-2*. Aula Kiadó, Budapest
- Dobák M (1997): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dobák, M (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, **1**(3): 2-20.
- Donaldson, L (1996): For Cartesianism: Against Organizational Types, and Quantum Jumps In: For Positivist Organization Theory: Providing the Hard Core. Sage, London, pp: 108-129
- Doty, DH – WH Glick (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Journal*, pp. 230-251.

- Doz, YL – H Thanhauser (1996): *Embedding Transformation Capability*. INSEAD, Fontainebleau
- Duma L – Erdős Sz (2008): A jövő intelligens technológiai és menedzsmentkérdései- avagy semmilyen szél nem jó annak, aki nem tudja milyen kikötőbe tart. *Vezetéstudomány*, **39**(12): 60-68
- Elfring, T – Volberda (1997): Schools of Thought in Strategic Management Fragmentation, Integration or Synthesis? *Strategic Management Journal*, **18**
- Elfring, T - W Hulsink (2003): Networks in Entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, **21**: 409-422
- Elfring, T - W Hulsink (2007): Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, **28**(10)
- Ensley, M – JW Carland - JC Carland (1998): The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, **10**: 1–11.
- Evald, MR – K Klyver - SG Svendsen (2006): The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. *Journal of Enterprising Culture*, **14**(1): 1-26
- Evans, DS (1987): Test of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy*, **9**(4): 657-674
- Filatochev I – M Wright (eds) (2005). *The Life Cycle of Corporate Governance*. Edward Elgar, Northampton, MA
- Flamholtz, EG – Y Randle (2000): *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass, San Francisco
- Floyd, SW - B Wooldridge (1999): Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(3): 123-143
- Foss, K – NJ Foss - PG Klein (2006): *Original and Derived Judgment: An entrepreneurial theory of economic organization*, CEMS reading list
- Foster, RN (1986): *The Attacker's Advantage*. Summit Books, New York
- Freder H – G Willard (1990): Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high-tech firms. *Strategic Management Journal*, **11**: 367-386

- Füstös et al. (2004): Alakfelismerés, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Galbraith, CS – D Schendel (1983): An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, pp. 153-173.
- Galbraith, JK (1982): Strategy and organizational planning. *Human resource management*, **22**: 63-77
- Galbraith, JR – DA Nathanson (1979): The Role of Organizational Structure and Process in Strategy Implementation, In: Schendel, D.A. és Hofer, C.W.: *Strategic Management*. Little, Brown and Co., Boston
- Gartner, WB (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, **5**(1): 15–23
- Garud, R. – Van De Ven, A. (1992): An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venturing Process, *Strategic Management Journal*, **13**(1): 93-109.
- Gedajlovic, E - MH Lubatkin – WS Schulze.(2004) Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, **41**(5): 899- 912
- Glueck, WF (1980): *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill: New York.
- Gort, M – S Klepper (1982): Time paths in the diffusion of product innovations. *Economic Journal*, pp: 630-653
- Göblös, Á – Gömöri K (2004): A vállalati életciklus-modellről. *Vezetéstudomány*, **35**(10): 41-50
- Granovetter, M (1973): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, **78**: 1360-1379
- Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, **50**: 37-46
- Greiner, LE (1998): Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 76(3)
- Hajdu O. (2003): *Többváltozós statisztikai számítások*. KSH, Budapest
- Hambrick, DC - PA Mason (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, **9**: 193-206

- Hambrick, DC (1981): Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, **2**: 263-279
- Hambrick, DC (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, pp. 5-25.
- Hambrick, DC (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, pp. 27-41.
- Harper, SC (1995): *The McGraw-Hill guide to managing growth in your emerging business*. McGraw-Hill: New York.
- Hatch, NW - JH Dyer (2004): Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, **25**: 1155–1178
- Hatten, KJ – D Schendel (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97-113.
- Héjj T – Matuz J – Héjj R (2008): Tanuljunk könnyen, gyorsan „klaszterül”!, *Harvard Business Review*, (5): 48-58
- Hisrich, RD - MP Peters (1991): Vállalkozás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hite, J (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **29**: 113-144.
- Hitt MA – RD Ireland – M Camp (2001): Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, **22**: 479-491
- Hitt, MA – DR Ireland – MS Camp – DL Sexton (eds) (2002): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, MA
- Hoffer I- Iványi ASz (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, **39**(4)
- Hopewell, B (2002): Rethink Strategy. Book Reviews and Review Brief. *Long Range Planning*, **35**: 325-328
- Hortoványi L – Dobák M – Szabó ZsR (2009): *Entrepreneurial Management Practices: An Empirical Investigation of Alertness to Opportunity*. 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference. 5th June, Babson Park, Massachusetts, USA.
<http://portal.uni->

[corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr](http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr)

Hortoványi L – Dobák M – Szabó ZsR (2010): *Test of entrepreneurial orientation construct in emerging market*. 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 4th February, Coluunhttp://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr

Hortoványi L – Laczkó M – Szabó ZsR (2006): *Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon*. Kutatási jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. www.competitiveness.hu

Hortoványi L – Szabó ZsR (2006a): *Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról*. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. www.competitiveness.hu

Hortoványi L – Szabó ZsR (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány* (10): 11-23. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr

Hortoványi L – Szabó ZsR (2006c): Versenyképesebb-e a vállalkozó vállalat? A magyar gazdaság versenyképessége konferencia. Február, Budapest. http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme_gszdi_phd_konf_2006.pdf

Hortoványi L – Szabó ZsR (2006d): Future Path Dependent or Undetermined? Reflection on Corporate Growth Potential. BABSON College Entrepreneurship Research Conference. 2006 június, Bloomington. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr

Hortoványi L – Szabó ZsR (2006e): Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, **28**(2): 165-179.

Hortoványi L – Szabó ZsR (2007): Advancing Strategic Entrepreneurship Research: Methodological Considerations and Empirical Test. New Frontiers in Entrepreneurship: Strategy, Governance, and Evolution. 2007 május, Catania, Olaszország. [http://portal.uni-](http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr)

[corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szsoltr](http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szsoltr)

Hortoványi L – Szabó ZsR (2008a): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. In: Milé Terziovski (ed): *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, London and New York, pp: 55-71 http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szsoltr

Hortoványi L – Szabó ZsR (2008b): Knowledge brokering in Emerging High-Technology Clusters. 24th EGOS Colloquium. July, Amsterdam http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szsoltr

Hortoványi L (2008): Vállalkozó vezetés. Tézis tervezet, BCE, Budapest

Hortoványi L (ed)(2009): The entrepreneurial growth of the firm. 23rd RENT Conference: 18-20 November, Budapest, proceedings. Aula Kiadó, Budapest.

Hortoványi, L (2007): Revising Barringer and Bluedorn Strategy Framework. In: XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Doktorandusz Konferencia, Kiemelt minősítést elnyert dolgozatok, Miskolci Egyetem, Miskolc

Hurst, DK (1995): *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Harvard Business School Press, oston

ISS (2009): *Intuitive Software Solutions' Business Growth Model*. <http://www.intuitive-software-solutions.co.uk/index.php>

Jackson, SE – JF Brett – VI Sessa – DM Cooper – JA Julin – K Peyronnin (1991): Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, **79**(5): 675–689.

Johnson, S - A Van de Ven (2002): A framework for entrepreneurial strategy. In Hitt, MA - RD Ireland – SM Camp - DL Sexton (eds): *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Blackwell: Oxford.

Kaplan RS – DP Norton (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Publishing, Boston

- Kaplan RS – DP Norton (2005) *Stratégiai térképek*. Panem, Budapest
- Kay, J (1993): *Foundations of corporate success: How corporate strategies add value*. Oxford University Press, Oxford.
- Khandawalla, PN (1970): The effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm. PhD thesis, Carnegie-Mellon University
- Kieser, A (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest
- Kimberley, JR (1979): Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, **22**: 437-457
- Klepper, S – E Graddy (1990): The evolution of new industries and the determinants of market structure. *Rand Journal of Economics*, **21**(1): 27-44
- Knight, FH (1921): *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Company: Boston, MA.
<http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html>
- Knight, KE (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, **40**(4): 478-496
- Kotter, JP (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (2): 59-67
- Kotter, JP. (1999): *Változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Kovács E. (2006): *Pénzügyi adatok statisztikai elemzése*. BCE, Budapest
- Kuwada, K (1998): Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change, *Organization Science* 9(6)
- Lawrence, PR – JW Lorsch (1967): *Organization and Environment*. Harvard University Press, Boston
- Lesi M (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Lippitt, GL – WH Schmidt (1967): Crisis in a developing organization, *Harvard Business Review*, 45(6): 102-112
- Low, MB - IC MacMillan (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, **14**(2): 139-161

- Lukács, B (2009): Krízishelyzetben. In: Hajduska M – Lukács B – Mérő L – Popper P: *Krízishelyzetben: A válság, mint esély*. Jaffa Kiadó, Budapest, pp: 63-96
- Lumpkin, GT - GG Dess (1996): Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, **21**(1): 135-172
- Lumpkin, GT (2009): *The Entrepreneurial Growth of the firm*. Keynote presentation at the 23rd RENT Conference, 20th November, Budapest
- Lynall MD – BR Golden – AJ Hillman (2003): Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, **28**(3): 416-431
- Marris, R (1964): *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. MacMillan, London
- McDaniel, SW – JW Kolari (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- McGahan, AM – N Argyres – JAC Baum (2004): Context, Technology and Strategy: Forging new perspectives on the industry life-cycle. *Advances in Strategic Management* **21**
- McKee, DL – PR Varadarajan – WM Pride (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Mészáros, T (1984): *A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: Budapest
- Miles, R - C Snow (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill: New York
- Miller, D - PH Friesen (1977): Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes. *Journal of Management Studies*, **14**: 253-279
- Miller, D - PH Friesen (1982): Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, **3**: 1-25.
- Miller, D - PH Friesen (1983): Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, **4**: 221-235.
- Miller, D (1976): Strategymaking in Context: Ten Empirical Archetypes. PhD thesis, McGill University, Toronto
- Miller, D (1979): Strategy, Structure, and Environment: Context Influences upon same Bivariate Associations. *Journal of Management Studies* **16**: 294-316

- Miller, D. – PH Friesen (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*, pp. 37-55.
- Miller, GH (1985): Educational Focuses on Organisational Life Cycle. *Journal of European Industrial Training*, **9**(6): 23-26
- Miller, JG – AV Roth (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, pp. 285-304.
- Mintzberg, H – B Ahlstrand – J Lampel (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall, London
- Mintzberg, H – B Ahlstrand – J Lampel (2005): *Stratégiai szafari*. HVG, Budapest
- Mintzberg, H – F Westley (1992): Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, **13**(1): 39-59
- Mintzberg, H – JB Quinn (1991): *The Strategy Process*. Prentice Hall, New Jersey
- Mintzberg, H (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, **24**(9): 934-948
- Mintzberg, H (1989): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York
- Mintzberg, H (1994): *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press, New York and Toronto
- MKT (2009): *A magyar gazdaság lehetséges és sikeres reagálásának útja a mai globális világ kihívására*. MKT, Budapest
- Moore, GA (2005): *Inside the Tornado*. HarperCollins Publisher, New York
- Morrison, AJ – K Roth (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399-417.
- Morrison, EW (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, pp. 557-589.
- Murray, AI (1990): Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, **10**(summer special issue): 125-141
- Nagy, A (1996): A vállalkozások stabilizációs előfeltételei. *Ipargazdasági Szemle*, **27**, pp: 15-21
- Norušis, MJ (2003): *SPSS 12.0 Statistical Procedures Companion*, Prentice Hall, p. 382.
- Nyström, H (1979): *Creativity and Innovation*, John Wiley and Sons, West Sussex

- Nyström, H (1983): *Kreativitás és innováció*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Nyström, H (1990): *Technological and market innovation: Strategies for product and company development*. John Wiley and Sons, Chichester, England
- O'Reilly, CA - ML Tushman (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* 82(4): 74-81
- Papp, I (2005): *The Value Of Intellectual Capital In Hungarian SMEs*. Strategic Management Society - 25h Annual International Conference. Orlando, USA
- Papp, I (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD kutatás, BMGE, Budapest.
- Penrose ET (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford
- Peters, T. J. (1984): Strategy Follows Structure: Developing distinctive skills. *California Management Review*, **3**
- Peters, TJ – RH Waterman (1982): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper and Row, New York
- Pettigrew, AM (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell, Oxford
- Pettigrew, AM (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, **24**: 649-670
- Porter, ME (1993): *Versenysstratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Priem, RL (1990): Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, **11**: 469–478.
- Quinn, RE – J Rohrbaugh (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* **29**(3): 363-377
- Quinn, RE – K Cameron (1983): Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, **29**(1): 33-51

- Raisch, S – J Birkinshaw – G Probst – M Tushman.(2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* 20(4): 685-695
- Rumelt, RP (1974): *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard Business School Press, Boston
- Salamonné Huszty, A (2002): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, március: 2-18
- Sandberg, WR (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1): 73-90
- Sathe, V (2003): *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge University Press, Cambridge, UK
- SBS (2009): *Strategic Business Sales Growth Model*. Staffordshire, United Kingdom
<http://strategicbusinesssales.co.uk/business-growth-model>
- Schendel DE – MA Hitt (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal* **1** (1): 1-6
- Scherer, A. G. (2002): *Szervezetkritika vagy szervezett kritika? – Tudományelméleti megjegyzések kritikus alkalmazásához*. Fordítási kézirat, BKÁE Vezetés és szervezés tanszék, Budapest
- Schumpeter, JA (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Dunker and Humblot, Berlin
- Schumpeter, JA (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press, Boston
- Schumpeter, JA (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, KJK Kiadó, Budapest
- Sexton, DL – RW Smilor (eds.)(1997): *Entrepreneurship 2000*. Upstart Publishing, Chicago.
- Shortell, SM – EJ Zajac (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, pp. 817-832.
- Singh, J - CJ Lumsden (1990): Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, **16**: 161-195

- Stevenson, HH - JC Jarillo (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, **11**: 17-27
- Stevenson, HH (1983): A perspective on entrepreneurship. *Harvard Business School Working Paper*, 9-384-131.
- Stopford, JM - CWF Baden-Fuller (1994): Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, **15**: 521-536.
- Szabó J (2008): A magyar vállalatok fejlődési fázisai. *Vezetéstudomány*, **39**(10): 2-10
- Szabó ZsR – Dobák M (2009): Strategic Entrepreneurship and the Growth of Firms: determinants of how firms expand. 23rd RENT Conference. 19th November., Budapest. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
- Szabó ZsR – Hortoványi L – Dobák M (2009): *Growth as Entrepreneurship: An Empirical Study of Entrepreneurial Orientation*. The 13th World Multi-Conference on Systems, Cybernetics and Informatics: Management Science, Engineering and Informatics (MEI). 12th July, Orlando, Florida, USA. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
- Szabó ZsR – Hortoványi L (2005): Hogyan döntsünk stratégiai kérdésekben? - A színek tükrében. *Kórház*, december, pp: 6-7.
http://www.weborvos.hu/adat/korhaz/2005dec/korhazdec_6-7.pdf
- Szabó ZsR – Vida G (2009): Szolgáltató központok Magyarországon. *Vezetéstudomány* **40**(4): 28-42 http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
- Szabó ZsR – Zetkó K (2005): *Az EU-USA gazdasági kapcsolatrendszer – Növekvő forgalom, élesedő viták a bilaterális kereskedelemben*. XXVII. OTDK. 2005. április, Sopron. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr

- Szabó ZsR (2005a): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Szabó ZsR (2005b): *A gazdasági versenyképesség innovatív fejlesztése – Ipari parkok az innovációs stratégiában.* XXVII. OTDK. 2005. április, Sopron. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
- Szabó ZsR (2006): Versenyképes stratégiaalkotás és tervezési módszerek. A magyar gazdaság versenyképessége konferencia. Február, Budapest.
http://www.kgt.bme.hu/doktori/res/bme_gszdi_phd_konf_2006.pdf
- Szabó ZsR (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. Vezetéstudomány **39**(11): 54-63 http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publicaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
- Szirmai, P (2002a): *A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei.* Műhelytanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest
- Szirmai, P (2002b): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében.* Zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest
- Tichy, NM – S Sherman (1993): *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation.* Doubleday, New York
- Timmons, J (1994): *New Venture Creation.* (4th edition) Irwin, Burr Ridge, IL
- Tushman, ML - CA O'Reilly (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, **38**(4): 12-18.
- Tushman, ML - CA O'Reilly (2002): *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal.* Harvard Business School Press, Boston
- Ucbasaran, D, P Westhead - M Wright (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **25**(1): 57-80.

- Utterback, JM (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston
- Vecsenyi J (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest
- Vesper, K. H. (1983). *Entrepreneurship and national policy*. Walter E. Heller, Chicago
- Vesper, KH (1980): *New venture strategies*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Vohora, A - M Wright – A Lockett (2004): Critical junctures in the growth in university high-tech spinout companies. *Research Policy*, **33**: 147-175
- Volberda, HW – T Elfring (2001): *Rethink Strategy*. Sage, London
- Webster, FE (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Wickham, PA (2006): *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall: Harlow, England
- Winter, SG – G – Szulanszki (2001): Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743
- Zahra, SA – JG Covin (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, **10**: 43-58
- Zahra, SA (1993): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **17**(4): 259-285
- Zenger, TR - BS Lawrence (1989): Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, **32**: 353–376.